

CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS

SANDRA LILIANA MORALES AGUIRRE

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., MARZO DE 2010

CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS
COLOMBIANAS

SANDRA LILIANA MORALES AGUIRRE

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: CARLOS EDUARDO MENDEZ ALVAREZ

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., MARZO DE 2010

Dedicatoria

A mis padres

por su amor y constancia,

por su ejemplo y esfuerzo.

*Ya que sin ellos no estaría presentando lo que significa
la culminación de la travesía como estudiante y el comienzo del camino como
profesional dentro de toda mi vida....*

Agradecimientos

*Agradezco a Dios por darme la oportunidad de realizar mis sueños,
A mi profesor y tutor de tesis el Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez por su
constante apoyo durante toda mi carrera
A toda mi familia en especial mis padres y hermanos que por su amor y
contribución logre terminar este trabajo
A mis amigos y todas las personas que han estado en mi vida y que han
compartido conmigo este nuevo logro.*

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

1. CONCEPTO CULTURA ORGANIZACIONAL – M. TEORICO	4
1.1VARIABLES DE ESTUDIO	7
2. INVESTIGACIÓN	15
2.1. EMPRESAS ESTUDIADAS POR SECTOR.....	15
2.2. METODOLOGÍA PARA DESCRIBIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
3.1 Sector Servicios.....	21
EMPRESA 1. SECTOR SERVICIOS.....	21
3.1.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	21
3.1.1.2 Macrotendencias.....	22
3.1.1.3 Caracterización	24
EMPRESA 2. SECTOR SERVICIOS.....	25
3.1.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	25
3.1.2.2 Macrotendencias.....	26
3.1.2.3 Caracterización	29
EMPRESA 3. SECTOR SERVICIOS.....	29
3.1.3.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	29
3.1.3.2 Macrotendencias.....	31
3.1.3.3 Caracterización	33
EMPRESA 4. SECTOR SERVICIOS.....	33
3.1.4.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	33
3.1.4.2 Macrotendencias.....	35
3.1.4.3 Caracterización	36
EMPRESA 5. SECTOR SERVICIOS.....	37
3.1.5.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	37
3.1.5.2 Macrotendencias.....	39
3.1.5.3 Caracterización	41
EMPRESA 6. SECTOR SERVICIOS.....	42

3.1.6.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	42
3.1.6.2 Macrotendencias.....	43
3.1.6.3 Caracterización	44
EMPRESA 7. SECTOR SERVICIOS.....	45
3.1.7.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	45
3.1.7.2 Macrotendencias.....	46
3.1.7.3 Caracterización	47
EMPRESA 8. SECTOR SERVICIOS.....	48
3.1.8.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	48
3.1.8.2 Macrotendencias.....	49
3.1.8.3 Caracterización	50
EMPRESA 9. SECTOR SERVICIOS.....	50
3.1.9.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	50
3.1.9.2 Macrotendencias.....	52
3.1.9.3 Caracterización	54
3.1.10.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	54
3.1.10.2 Macrotendencias.....	56
3.1.10.3 Caracterización	57
EMPRESA 11. SECTOR SERVICIOS.....	58
3.1.11.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	58
3.1.11.2 MACROTENDENCIAS.....	59
3.1.11.3 Caracterización	61
EMPRESA 12. SECTOR SERVICIOS.....	61
3.1.12.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	61
3.1.12.2 Macrotendencias.....	63
3.1.12.3 Caracterización	65
3.1.13 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR SERVICIOS	66
3.2 SECTOR INDUSTRIAL.....	67
EMPRESA 1. SECTOR INDUSTRIAL	67
3.2.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	67
3.2.1.2 Macrotendencias.....	68
Empresa 1. Sector industrial.....	68
3.2.1.3 Caracterización	69
EMPRESA 2. SECTOR INDUSTRIAL	69
3.2.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	69
3.2.2.2 Macrotendencias.....	70
3.2.2.3 Caracterización	71
EMPRESA 3. SECTOR INDUSTRIAL	72

3.2.3.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	72
3.2.3.2 Macrotendencias.....	73
3.2.3.3 Caracterización	74
EMPRESA 4. SECTOR INDUSTRIAL	74
3.2.4.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	74
3.2.4.2 Macrotendencias.....	76
3.2.4.3 Caracterización	77
EMPRESA 5. SECTOR INDUSTRIAL	78
3.2.5.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	78
3.2.5.2 Macrotendencias.....	80
3.2.5.3 Caracterización	82
3.2.6 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL.....	83
3.3. SECTOR CONSTRUCCIÓN	84
EMPRESA 1. SECTOR CONSTRUCCIÓN.....	84
3.3.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	84
3.3.1.2 Macrotendencias.....	85
3.3.1.3 Caracterización	86
EMPRESA 2. SECTOR CONSTRUCCIÓN.....	87
3.3.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	87
3.3.2.3 Caracterización	90
3.3.3 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN	91
3.4. SECTOR SALUD	92
CLÍNICA 1 Y 2. SECTOR SALUD.....	92
3.4.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	92
3.4.1.2 Macrotendencias.....	93
3.4.1.3 Caracterización	95
CLÍNICA 3 Y 4. SECTOR SALUD.....	96
3.4.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	96
3.4.2.2 Macrotendencias.....	97
3.4.2.3 Caracterización	99
CLÍNICA 5. SECTOR SALUD	100
3.4.5.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	100
3.4.5.2 Macrotendencias.....	101
3.4.5.3 Caracterización	102
3.5.6 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR SALUD	103

EMPRESA 1 Y 2. SECTOR COMERCIAL.....	104
3.5.1.1 <i>Categorías de análisis. Su descripción e impacto</i>	104
3.5.1.2 <i>Macrotendencias</i>	106
3.5.1.3 <i>Caracterización</i>	107
EMPRESA 3. SECTOR COMERCIAL.....	109
3.5.3.1 <i>Categorías de análisis. Su descripción e impacto</i>	109
3.5.3.3 <i>Caracterización</i>	111
3.5.4.1 <i>Categorías de análisis. Su descripción e impacto</i>	112
3.5.4.2 <i>Macrotendencias</i>	113
3.5.4.3 <i>Caracterización</i>	114
EMPRESA 5. SECTOR COMERCIAL.....	114
3.5.5.1 <i>Categorías de análisis. Su descripción e impacto</i>	114
3.5.5.2 <i>Macrotendencias</i>	116
3.5.5.3 <i>Caracterización</i>	117
EMPRESA 6. SECTOR COMERCIAL.....	118
3.5.6.1 <i>Categorías de análisis. Su descripción e impacto</i>	118
3.5.6.2 <i>Macrotendencias</i>	120
3.5.6.3 <i>Caracterización</i>	122
3.5.7 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR COMERCIAL.....	123
3.6. SECTOR FINANCIERO	124
EMPRESA 1. SECTOR FINANCIERO.....	124
3.6.1.1 <i>Categorías de análisis. Su descripción e impacto</i>	124
3.6.1.2 <i>Macrotendencias</i>	125
3.6.1.3 <i>Caracterización</i>	126
3.7 TOTAL 31 EMPRESAS COLOMBIANAS	128
3.7.1. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS E IMPACTO CON MAYOR FRECUENCIA	128
3.7.2. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS. SU DESCRIPCIÓN Y RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS.	129
3.7.3. MACROTENDENCIAS	136
3.7.4. ANÁLISIS TENDENCIAS, MACROTENDENCIAS, CATEGORÍAS Y RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS.	141
3.7.5. CUADRO TOTAL DE RASGOS POR SECTOR.....	143
3.7.6. GRAFICO 31 EMPRESAS COLOMBIANAS	144
3.7.7. CONCLUSIÓN POR APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA (MEDECO), CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA 31 EMPRESAS.	145
4. BIBLIOGRAFIA	146

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Empresas investigadas sector servicios	15
Tabla 2: Empresas investigadas sector industrial	16
Tabla 3: Empresas investigadas sector construcción.....	17
Tabla 4: Empresas investigadas sector salud.	17
Tabla 5: Empresas investigadas sector comercial.....	18
Tabla 6: Empresas investigadas sector financiero.....	18
3.7.1. Tabla 7: Categorías de análisis e impacto con mayor frecuencia	128
3.7.2. Tabla 8: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados....	129
3.7.2. Tabla 9: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados....	130
3.7.2. Tabla 10: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados..	131
3.7.2. Tabla 11: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados..	132
3.7.2. Tabla 12: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados..	133
3.7.2. Tabla 13: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados..	134
3.7.2. Tabla 14: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados..	135
3.7.3. Tabla 15: Macrotendencias	136
3.7.3. Tabla 16: Macrotendencias	137
3.7.3. Tabla 17: Macrotendencias	138
3.7.3. Tabla 18: Macrotendencias	139
3.7.3. Tabla 19: Macrotendencias	140
3.7.4. Tabla 20: Análisis tendencias, Macrotendencias, Categorías y Rasgos altamente arraigados.....	141
3.7.4. Tabla 21: Análisis tendencias, Macrotendencias, Categorías y Rasgos altamente arraigados.....	142
3.7.5. Tabla 22: Cuadro total de rasgos por Sector	143

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE GRAFICAS

Figure 1: Caracterización sector servicios.....	66
Figure 2: Caracterización sector industrial.	83
Figure 3: Caracterización sector construcción.....	91
Figure 4: Caracterización sector salud.	103
Figure 5: Caracterización sector comercial.	123
Figure 6: Grafico 31 empresas Colombianas.	144
Figure 7: MEDECO, cultura en Colombia.	145

RESUMEN

Ante un mundo globalizado y competitivo es común ver a las empresas implementar tecnologías de gestión para lograr que los procesos operativos y administrativos sean más eficientes. Para aplicar las tecnologías de gestión es importante realizar un diagnóstico y saber en sí cuáles son los requerimientos o cambios que necesita la organización para planear, construir, desarrollar y evaluar cual es el mejor método para la empresa de aplicar la tecnología de gestión necesaria ya que la metodología que requiere una empresa es diferente a la metodología de las demás.

Para dar cumplimiento a lo antes mencionado es necesario que la alta gerencia o la junta directiva tengan un alto conocimiento en la cultura organizacional ya que ante un factor de cambio en la empresa los principales integrantes y participantes son los empleados que además conllevan a saber del clima organizacional, el desarrollo laboral y la satisfacción personal. Cada empresa debe saber cuál es la cultura que se vive y existe dentro de su organización.

A partir de esto, la presente investigación pretende realizar una descripción de la Cultura Organizacional en 31 empresas Colombianas de todos los sectores basada en el modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez y como objetivo mostrar la caracterización de la Cultura Organizacional dentro de los lineamientos metodológicos y de los vínculos que existen hacia una cultura explícita o humanitaria.

PALABRAS CLAVE

1. Cultura organizacional
2. Clima organizacional
3. Estructura
4. Categorías
5. Macrotendencias
6. Caracterización

ABSTRACT

Faced with a globalized and competitive world, it's common to see enterprises to implement management technologies, in order to achieve more efficient operative and administrative processes. To apply management technologies, it's important to make a diagnosis and know itself what are the requirements or changes the organization needs, in order to plan, build, develop and evaluate which method is best for the company to implement the necessary management technology, because the methodology that a company requires, it's different from.

To comply with the foregoing, it's necessary that senior management or the board of directors have a high knowledge of the organizational culture, because when facing a change factor within the enterprise, the main integrants and participants are the employees, which will also lead to acknowledge the organizational climate, the career development and the personal satisfaction. Each enterprise most knows the culture that lives and exists within its organization.

Regarding this, the present research wants to do a close description of the organizational culture in 31 Colombian companies of all industries, based on the model of Professor Carlos Eduardo Mendez, the objective is demonstrate the characterization of the organizational culture with the guidelines and methods that links the human culture.

KEYWORDS

1. Organizational Culture
2. Organizational Climate
3. Structure
4. Categories
5. Megatrends
6. Characterization

INTRODUCCION

Un nuevo desafío enfrentan las empresas hoy en día debido a la globalización y al desarrollo organizacional que se da por cambios en el entorno, la competitividad y las alianzas estratégicas. Las empresas viven factores de cambio en cuanto a la innovación, estructura y operación, en el cual se ven involucradas las personas quienes con su trabajo son la esencia y el motor para que estos cambios que desean implementar las empresas funcionen y tengan un resultado positivo.

Se entiende que en la historia de la teoría administrativa desde la escuela humanística o teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo es importante los intereses de las personas que trabajan dentro de la organización, sentimientos y actitudes grupales sobresalen ante cambios organizacionales o como hoy en día se encuentra: sistema cultural de la organización donde se tiene en cuenta las creencias, los valores e ideologías.etc.

La cultura organizacional es “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros”¹

Es importante, mostrar el desarrollo que tienen las empresas en cuanto a la calidad de las relaciones interpersonales frente a los cambios tecnológicos, administrativos y operativos que existen hoy en día. Por esto, este trabajo muestra por medio del diseño de una metodología de carácter cuantitativo y cualitativo realizada por el profesor Carlos Eduardo Méndez la caracterización de la Cultura Organizacional en Colombia.

El propósito de este trabajo es identificar la cultura organizacional de las empresas Colombianas por medio de los lineamientos metodológicos en Cultura Organizacional que propone el profesor Carlos Eduardo Méndez, la investigación se lleva a cabo en 31 empresas donde 12 empresas pertenecen al sector de servicios, 5 empresas al sector industrial, 2 empresas al sector de construcción,

¹ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio.

5 empresas al sector salud, 6 empresas al sector comercial y finalmente 1 empresa al sector financiero.

La investigación se realiza tomando parte de trabajos de grado, proyectos e investigaciones de la línea de investigación sobre Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario.

Los objetivos correspondientes al trabajo de grado son:

Objetivo General

Caracterizar la cultura organizacional de las empresas colombianas mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (MEDECO), propuesta y desarrollada en la investigación desarrollada por el profesor Carlos Eduardo Méndez A.

Objetivos Específicos

- Identificar los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis de cada empresa.
- Agrupar los rasgos altamente arraigados y identificar las categorías describiéndolas en de cada empresa
- Identificar las categorías que con mayor frecuencia aparecen en las empresas objeto de investigación , señalando las que corresponden a las macro tendencias propuestas en el modelo MEDECO
- Identificar y caracterizar la cultura organizacional de las empresas objeto de investigación y por los sectores a que pertenecen mediante graficas XY.
- Inferir por la caracterización de los resultados de cultura organizacional por empresa y sectores, la cultura de las empresas en Colombia.

Las preguntas de análisis que se tomaron como base para el proceso e investigación y que durante del desarrollo del trabajo se verán resueltas son las siguientes:

1. ¿Cuales son las categorías que con mayor frecuencia aparecen en las empresas objeto de investigación?

2. Siguiendo los lineamientos metodológicos, ¿Qué categorías de análisis corresponden a las dos grandes macrotendencias según el modelo MEDECO?
3. ¿Cuál es la cultura organizacional de las empresas Colombianas objeto de investigación y por los sectores a que pertenecen mediante graficas XY?
4. Como motivo y principio de la presente investigación, ¿Cuál es la caracterización de los resultados de cultura organizacional por empresa y sectores, la cultura de las empresas en Colombia?

1. CONCEPTO CULTURA ORGANIZACIONAL – M. TEORICO

Con el fin de presentar y entender el concepto de cultura organizacional y de la importancia del hombre en las organizaciones es significativo dar un enfoque hacia la sociología, sociología de la empresa y evidentemente a la teoría y clásicos de la administración.

Anteriormente los estudios para evaluar la empresa y su problemática se basaban en la economía pero con el tiempo como hoy en día se conocen los clásicos de la administración, se realizó un cambio importante frente a la necesidad de entender y evaluar por medio científico a la problemática dentro de las empresas en donde aparecen las teorías de Taylor sobre la administración científica, demostrando un estudio sistemático del trabajo para establecer la cantidad de trabajo que puede realizar el empleado en condiciones óptimas y si el empleado da cumplimiento a ese óptimo se le da un incentivo monetario. Sin embargo, para que se cumpla lo anterior debe existir una selección y un entrenamiento científico del hombre para que pueda cumplir su trabajo de manera eficiente.

Luego aparecen las teorías de Fayol y Max Weber, en donde Fayol centra sus teorías hacia la administración, propone 14 principios que caracterizan a cada persona en la ejecución de sus funciones, es decir, percibe al hombre como alguien importante para cumplir los objetivos de la organización. Max Weber expone en su teoría de la burocracia una jerarquía piramidal de autoridad, una estructura con normas y reglas escritas, cada empleado debe tener una remuneración fija y los niveles altos de la pirámide son de acuerdo a las capacidades y antigüedad impidiendo el desarrollo personal del hombre.

Finalmente, como respuesta a la desconsideración del factor humano en las organizaciones aparece la teoría de las relaciones humanas dirigida por Elton Mayo en un estudio científico realizado a una empresa de teléfonos sobre las condiciones físicas que afectaban a los empleados su trabajo, un estudio, en donde se efectuó un seguimiento al lugar de trabajo, encuestas a cada uno de los empleados, arrojando resultados satisfactorios como consecuencia del trabajo en equipo y del gran interés que mostraban los empleados por ser parte de un experimento ya que son tomados en cuenta y sienten lo importante que son y con su trabajo para la organización.

“Así, la integración del hombre a la organización, la participación activa que perciba por la posibilidad de la autodirección y el autocontrol, como la motivación y satisfacción son elementos determinantes que conciben un hombre con iniciativa, creatividad y capacidad de responder por sí mismo a los retos de eficiencia y calidad que le impongan sus responsabilidades laborales”².

De ahí la importancia de entender la sociología dentro de la organización, la sociología es “una ciencia social que estudia, describe y analiza los procesos de la vida en la sociedad; busca comprender las relaciones de los hechos sociales por medio de la historia; mediante el empleo de métodos de investigación, busca conocer dónde cuáles son los conflictos en la sociedad y las implicaciones de éstos en los sujetos”³. La sociología es la relación y acciones que existen dentro de un grupo de personas y como tal la sociología de la empresa analiza la actuación social y los procesos sociales dentro de la empresa y también la relación con el entorno. Se estudia los conflictos que existen de estructura, comunicación, problemas interpersonales y de cooperación.

Por lo anterior la teoría de las relaciones humanas y la sociología concluyen que la empresa es un sistema social donde el hombre juega un papel importante, puede trabajar con normas establecidas por la organización donde la motivación y los incentivos arrojan diferentes actitudes, sentimientos positivos, relaciones interpersonales y grupos informales de trabajo que hacen que la productividad sea mayor. “El hombre de la organización a través de la acción social y por el aprendizaje social, en forma inconsciente construye en primera instancia creencias o propuestas fundamentales, y en segundo término en forma manifiesta y consciente valores, ideologías, historias, mitos, ritos símbolos, lenguaje. Estos elementos que el hombre encuentra en la acción social y que forman parte de la conciencia colectiva los asimila y los refuerza con su comportamiento, así aparecen rasgos inmateriales de la cultura de la organización”⁴.

Idalberto Chiavenato en su libro Introducción a la teoría general de la administración expresa que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones. Para Chiavenato y otros autores que hablan de la cultura organizacional es todo lo que identifica a una empresa de las demás ya

² Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio.

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Sociolog%C3%ADa>

⁴ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio.

que sus integrantes desarrollan un sentido de pertenencia gracias a los valores, normas, reglas, creencias etc.

Edgar Schein en su libro el liderazgo y cultura empresarial, dentro de la cultura organizacional “Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa”[...] El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo”.

Según los anteriores conceptos de cultura organizacional y como modelo de investigación encontramos el concepto que el profesor Carlos Eduardo Méndez da a la cultura organizacional: “es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros”⁵

En conclusión observamos que la cultura organizacional es algo intangible que se vive dentro de la organización, son manifestaciones y percepciones de pequeñas subculturas que por medio de sus creencias, costumbres y normas, relaciones interpersonales e informales generan con el tiempo sentido de pertenencia lo que diferenciaría a la empresa de las demás.

El estudio de la cultura organizacional como resultado de la conciencia colectiva y partiendo del significado que el profesor Carlos Eduardo Méndez da sobre cultura organizacional, expresado anteriormente, lleva a identificar las causas y conductas que se reflejan dentro de una organización por medio de elementos originados dentro de la acción social, es decir, por medio de elementos que se dan

⁵ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio.

dentro del sistema cultural que por su interrelación e influencia llevan a entender la cultura organizacional. Estos elementos son nombrados variables de estudio para entender y describir la cultura organizacional dentro de las empresas y así entender el impacto que tiene la cultura dentro de la organización cuando se realiza un cambio organizacional, en el momento de implementar una tecnología de gestión o cuando se incorpora una nueva estrategia organizacional.

5. Existen cuatro variables influyentes que permiten alcanzar un nivel de comprensión suficiente para orientar acciones de fortalecimiento o transformación dentro de la cultura organizacional:

1.1 VARIABLES DE ESTUDIO

1. Concepto del líder sobre el hombre

Las teorías administrativas por años han identificado elementos diferenciadores dentro de las organizaciones que llevan a entender la conducta humana y el concepto que tienen los responsables de la organización es decir el líder frente al hombre, frente a los miembros de la organización. De las teorías administrativas surgen las siguientes afirmaciones:

Frederick W. Taylor en su pensamiento dentro de la administración científica plantea que el hombre debe seguir órdenes para producir más y ser remunerado, es decir su único incentivo es el dinero. Por tanto Taylor considera al hombre como un ser económico que no tiene capacidad para ser creativo y autónomo en su lugar de trabajo, dejando de lado factores motivacionales, sentimientos y necesidades que influirán de manera negativa dentro de los objetivos personales, laborales y organizacionales.

De los 14 principios que propone Fayol se infiere que estos principios de la administración dependen directamente de una conciencia colectiva pero a diferencia de Taylor, estipula que el hombre no solo se motiva por el dinero, sino que el hombre es un todo dentro de la organización. El hombre es un agente activo que por medio del trabajo en equipo, de la iniciativa, de la realización personal y de la autoridad contribuye a la eficiencia de la organización.

Para Elton Mayo el hombre es social movido por necesidades sociales, ansioso por las relaciones gratificantes en el trabajo que generan un sentido de pertenencia, lo que se considera como factor de motivación para alcanzar la eficiencia de la organización. La integración por la autodirección, el autocontrol y la calidad de las relaciones son factores para mejorar y alcanzar el éxito personal y de la organización.

La teoría Z por William Ouchi propone una teoría participativa donde el hombre alinea sus intereses propios con los de la organización para mejorar la calidad y eficiencia laboral, por medio de programas sistémicos con objetivos como mejoras del producto y procesos, métodos de motivación hacia el empleado y cambio organizacional permitiendo una relación participativa y una conciencia colectiva dentro de la organización.

El líder debe tener en cuenta el factor motivacional para que el hombre o los miembros de la organización sientan un desarrollo personal y que con su trabajo lleve a la eficiencia dentro de la organización, ya que estas actitudes o aptitudes construyen percepciones sobre el clima organizacional, llevando posiblemente a formar parte de una conciencia colectiva de la cultura organizacional. El líder debe entender y poder relacionar el hombre, la eficiencia y la productividad con la iniciativa, creatividad y sociabilidad.

“Cualquiera de los planteamientos que tenga el líder sobre el hombre influye significativamente en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, reflejándose en el sistema cultural, la estructura, así como sobre el clima que perciban los individuos. Describir las características de esta variable en el ámbito de las teorías y las premisas que de ellas surjan, implica indagar en aspectos tales como la relación entre: 1. El hombre y productividad, 2. El Hombre y el salario, 3. El Hombre con eficiencia, productividad y capacitación, 4. Iniciativa y creatividad, 5. El hombre y su sociabilidad, 6. Las condiciones Laborales, 7. Relación hombre y organización.”⁶

2. Estructura de la organización

La estructura se define como “el sistema de relaciones reciprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama, determina el tamaño de cada unidad de trabajo,

⁶ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio.

identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad, por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización.”⁷

Tamaño

Determina la dimensión en la que se establecen los procesos de interacción social y los procesos de comunicación que dependiendo de la complejidad de sus relaciones, asumen conductas compartidas influyendo así en la conciencia colectiva de la cultura organizacional.

División del trabajo

El libro la riqueza de las Naciones de Adam Smith describe la especialización del trabajo en una fábrica de alfileres donde analiza y expresa como un hombre tira del alambre, otro lo endereza, otro diferente le saca punta y otro lo aplasta de un extremo para ponerle la cabeza. Smith respalda la importancia de la división del trabajo cuando al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los trabajadores se pueden especializar, la eficiencia y la productividad se aumentara satisfactoriamente.

Siguiendo las teorías de la administración encontramos a Frederick W. Taylor que al igual que Smith habla de la especialización por tareas para hacer más eficiente el trabajo dado el desarrollo tecnológico, dando paso a Fayol quien propone en agrupar tareas comunes para crear la departamentalización.

La división del trabajo trae consigo una subdivisión de las tareas basada en el nivel de actividades y capacidades, las cuales se pueden dar a nivel individual o de grupo, tomando en cuantas al hombre y haciéndolo participe en las decisiones [...] Además, al establecer relaciones sociales en el ejercicio de la autoridad y/o subordinación, como por la departamentalización que asuma la organización, determinando los límites y alcance de las relaciones y gestión de las áreas y de las personas que en ellas actúan.⁸

⁷ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio.

⁸ Ibíd. P. 109

Autoridad

La autoridad es el poder que se tiene para ocupar una posición determinada e importante dentro de la estructura organizacional, y bajo su disposición tomar decisiones, dirigir y controlar los miembros de la organización. El profesor Carlos Eduardo Méndez define la autoridad como el poder de ejercer mando sobre otros con el fin de coordinar procedimientos y conductas en la organización. Es el poder de tomar decisiones y el derecho de exigir e influenciar a los subalternos para que las acaten y las cumplan con una respuesta en la que se manifiesta su nivel de obediencia.

Coordinación

La coordinación dentro de la estructura organizacional se refiere a la integración de distintos departamentos con el fin de realizar un conjunto de tareas compartidas. Esta integración es importante cuando la organización es grande y se encuentra diferentes departamentos ya que se puede mantener el control y el desarrollo eficiente de cada una de las funciones para cumplir con los objetivos de corporativos. Además, de mantener un control se refleja la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones sociales y laborales que hacen parte de la conciencia colectiva de la cultura organizacional.

Estrategia y estructura

Se sabe que para implementar tecnologías de gestión o realizar cambios organizacionales ante la competitividad y exigencias del mercado es necesario modificar y transformar la estrategia, lo que lleva a realizar cambios en la estructura. Estos posibles cambios de la estructura hace que las actitudes y aptitudes de los miembros de la organización se vean afectados y afecte la cultura organizacional.

Tecnología y estructura

La tecnología es importante dentro de la organización ante las exigencias del mercado y la competitividad haciendo que los procesos productivos y administrativos sean más eficientes, debe ser acorde a la estructura organizacional ya que es importante evaluar el conocimiento que tiene el empleado, realizar un proceso de entrenamiento y control frente a la nueva

tecnología que se desee implementar. “Al conocer el impacto de la tecnología en la cultura organizacional de la organización es válido evaluar el conocimiento que tiene el empleado acerca del tipo de tecnología que utiliza y que necesita la empresa [...] y la forma como estas situaciones influyen en la conciencia colectiva”.⁹

Entorno y estructura

El entorno organizacional es todo lo que se encuentra fuera de la organización pero afectan directamente las decisiones y estrategias de la organización, y depende de la capacidad de respuesta de cada empresa para enfrentarse a un entorno dinámico que hace que el liderazgo, y otros factores de la conciencia colectiva se vean afectados.

3. Sistema Cultural

El sistema cultural se refiere a las actitudes, experiencias y relaciones sociales que tiene cada persona dentro de la organización y que es percibido por un grupo de personas haciendo parte de la conciencia colectiva por medio del mito, ideologías, valores, ritos, creencias, hábitos e historias que se viven dentro de la organización.

Para identificar la cultura organizacional con relación al sistema cultural existen elementos importantes para describir la cultura, a continuación se hará una explicación breve sobre cada uno de ellos.

Mito

El mito forma parte de la cultura, dando un respaldo a las creencias e historias que dentro de la organización existen. El origen de la cultura se da por el pensamiento simbólico, y toda cultura cumple la función de comunicación e integración social, que reflejan un tipo intercambio de acontecimientos que intentan orientar a los miembros de la organización a una realidad.

⁹ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio.

Parte del concepto que da el profesor Carlos Eduardo Méndez, una forma de expresión que revela un proceso de pensamiento y sentimiento. Permite establecer vínculos afectivos entre un pasado y una realidad. Es de carácter más general que particular y se transmite de una generación a otra.

Ideología

“La ideología puede definirse como un sistema de ideas creencias, tradiciones, principios y mitos interdependientes, creado por la organización y compartido por los individuos. Los líderes (fundadores y/o personas de la alta gerencia) tienen un papel protagónico en la construcción de la ideología para la organización, es el reflejo de los sistemas de ideas que de forma implícita o explícita se proyectan en el que hacer de la organización. Sus estrategias de gestión y de acción están influenciadas por la ideología construida”¹⁰

Valores

Los valores son la guía del comportamiento de las personas dentro de la organización y describen la cultura e imagen que la organización quiere transmitir. Los valores se pueden ver reflejados en las aptitudes y actitudes que los miembros de la organización toman cuando esta se enfrenta a cambios organizacionales, como tomar la iniciativa y asumir los retos, adaptarse al cambio, trabajar en equipo, generar confianza, compromiso y lealtad frente a la organización, y también los valores por medio de comportamientos permiten juzgar situaciones que realmente tienen importancia y que afectan directamente la conciencia colectiva de la organización.

Ritos

Los ritos de la organización son actividades planeadas hacia el desarrollo de la organización como actividades de reconocimiento o de buen desempeño, y también pueden aclarar comportamientos tolerantes o no dentro de la organización. Normalmente forman parte de los mitos para respaldar la realidad. El rito organizacional se distingue por cuatro categorías:

El aspecto litúrgico: los ritos implican compromiso personal y un grado de participación; el aspecto representacional: se refiere a los principios internos que

¹⁰ Ibíd. P.120

sostienen y guían la organización; una doble función: los ritos consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo; un papel purificador: los ritos permiten la expresión de los sentimientos y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos¹¹

Creencias

Las creencias son de gran importancia ya que por medio de ellas los miembros de la organización pueden manifestar un sentido de pertenencia y satisfacción personal ante la organización, las creencias se ven afectadas en las relaciones sociales de acuerdo a las percepciones y a la historia que tenga cada persona en el momento de interactuar o de relacionarse con un grupo. “La creencia es la aceptación consiente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, que no necesita una demostración en concreto, las creencias son influenciadas en el proceso de interrelación social donde el lenguaje tiene una importancia mayor en su construcción.”¹²

Hábitos

Los hábitos son el comportamiento repetitivo de una acción dentro de la organización, estos hábitos ayudan a la organización hacer más eficiente ya que permite identificar las acciones innecesarias ante un factor de cambio organizacional.

Normas

Las normas influyen en el comportamiento de la organización debido a que son una regla a la cual las conductas y actividades de los miembros de la organización deben cumplir para lograr una mejor convivencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

¹¹ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio.

¹² Ibíd. P.125

Historias

Según el profesor Carlos Eduardo Méndez las historias pueden comprenderse como aquellas narraciones de hechos referentes a los fundadores, a decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia. Relacionan el presente con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas presentes y los comportamientos. Las historias al formar parte de la conciencia colectiva dan lugar a que, dentro de un proceso de aprendizaje que sobre las mismas adquieren los individuos, se construyan las creencias y los mitos que orientan su comportamiento.

4. Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al medio ambiente que se percibe dentro de la organización y en el lugar de trabajo e influye en el comportamiento de las personas. Es una variable de la cultura organizacional ya que las conductas de comportamiento son el resultado de valores, normas, etc. Propias de la organización y que por el proceso de interacción social afectaría la conciencia colectiva. Estos comportamientos hacen que la organización se diferencie de otras, manteniendo relaciones formales e informales creando percepciones sobre el ambiente del trabajo.

El profesor Carlos Eduardo Méndez en su ponencia de cultura organizacional en el sector salud expresa el clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación.), que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo

2. INVESTIGACIÓN

2.1. EMPRESAS ESTUDIADAS POR SECTOR

Tabla 1: Empresas investigadas sector servicios

EMPRESAS INVESTIGADAS		
SECTOR	Nº EMPRESA	ACTIVIDAD
SERVICIOS	1	Empresa Nacional del Estado.
	2	Empresa del Estado a nivel Departamental.
	3	Servicios de Educación con el propósito de formar administradores.
	4	Servicios de Educación con el propósito de formar economistas.
	5	Empresa multinacional del sector servicios que provee soluciones de Outsourcing de Centros de Contactos.
	6	Servicios de Educación por competencias mediante el desarrollo de la sociedad y el estado por medio de la gestión en entidades del servicio público.
	7	Programa nacional del Estado.
	8	Empresa Nacional del Estado.
	9	Empresa multinacional que fabrica y comercializa productos, servicios y soluciones integrales en seguridad.

Fuente: del autor

2.1. Empresas estudiadas por Sector (CONTINUACION)

<u>SERVICIOS</u>	10	Entidad del Estado.
	11	Empresa de servicios de catering.
	12	Empresa servicios petroleros.

Fuente: del autor

Tabla 2: Empresas investigadas sector industrial

EMPRESAS INVESTIGADAS		
SECTOR	Nº EMPRESA	ACTIVIDAD
<u>INDUSTRIAL</u>	1	Empresa del sector automotriz líder en ventas globales, en productos y servicios relacionados con el transporte.
	2	Empresa del sector alimenticio.
	3	Empresa especializada en la cría de aves de corral.
	4	Empresa que promueve, desarrolla y opera Zonas Francas.
	5	Corporación de ciencia y tecnología que ofrece soluciones avanzadas para la industria naval y marítima.

Fuente: del autor

2.1. Empresas estudiadas por Sector (CONTINUACION)

Tabla 3: Empresas investigadas sector construcción

EMPRESAS INVESTIGADAS		
SECTOR	Nº EMPRESA	ACTIVIDAD
<u>CONSTRUCCION</u>	1	Empresa del sector de la construcción con gran reconocimiento por sus edificaciones.
	2	Empresa de Consultoría en Ingeniería.

Fuente: del autor.

Tabla 4: Empresas investigadas sector salud.

EMPRESAS INVESTIGADAS		
SECTOR	Nº EMPRESA	ACTIVIDAD
<u>SALUD</u>	1	Clínica privada de Bogotá que ofrece servicios con calidad.
	2	Clínica pública de Bogotá considerada como una de las mejores instituciones prestadoras de servicios de la salud a nivel nacional.
	3	Clínica de Bogotá que brinda servicios de salud.
	4	Institución Hospitalaria pública que brinda atención integral en salud.
	5	Hospital y empresa social del estado que brinda servicios en salud.

Fuente: del autor.

2.1. Empresas estudiadas por Sector (CONTINUACION)

Tabla 5: Empresas investigadas sector comercial.

EMPRESAS INVESTIGADAS		
SECTOR	Nº EMPRESA	ACTIVIDAD
COMERCIAL	1	Empresa líder en el desarrollo y producción de material gráfico.
	2	Empresa proveedora de información legal y económica.
	3	Empresa comercializadora de vehículos.
	4	Empresa prestadora de servicios en el sector de los juegos de azar.
	5	Empresa de servicios petroleros.
	6	Empresa productora y comercializadora de flores.

Fuente: del autor.

Tabla 6: Empresas investigadas sector financiero.

EMPRESAS INVESTIGADAS		
SECTOR	Nº EMPRESA	ACTIVIDAD
FINANCIERO	1	Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías.

Fuente: del autor.

2.2. METODOLOGÍA PARA DESCRIBIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según los lineamientos metodológicos del profesor Carlos Eduardo Méndez a las 31 empresas Colombianas analizadas para esta investigación y para identificar la caracterización de la cultura organizacional, se debe tener en cuenta las 4 variables para identificar acciones importantes dentro de la cultura:

- Concepto del líder sobre el hombre
- Estructura de la organización
- Sistema cultural
- Clima organizacional

Haciendo uso de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo se realizan técnicas como sesiones de grupo con todos los integrantes de la organización para escuchar y entender cada uno de los factores que afecten positiva o negativamente la integración y el trabajo entre los empleados. Después, se aplican encuestas basadas en las variables de la cultura organizacional para validar los resultados arrojados en las sesiones de grupo. Al tener los resultados de las encuestas, se tabulan midiendo que aspectos existen dentro de la organización con mayor frecuencia denominándolos como rasgos. Estos rasgos serán evaluados como rasgos altamente arraigados, arraigados y menos arraigados. Cuando se habla de rasgos que identifican la frecuencia del aspecto que mide la pregunta hace referencia a “aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido identificados cualitativamente y validados cuantitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva y, en consecuencia, tienen presencia concreta en la organización”¹³.

Al tener identificados los rasgos de la organización se realiza una relación entre estos de carácter causal donde se empieza a reflejar las primeras descripciones de la cultura, lo que busca de manera cualitativa hacer la descripción de las categorías de análisis donde solamente los rasgos altamente arraigados se agrupan dentro de estas. Los rasgos de categorías descriptivas de análisis permiten hacer un análisis cualitativo de la información que va creando a las tendencias de la organización en su cultura organizacional. En este nuevo cuadro de tendencias se obtiene el porcentaje de rasgos por cada tendencia, e esperando que el porcentaje más alto sea la cultura organizacional que se percibe y se vive en la empresa.

¹³ Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio.

Al tener las tendencias de la empresa definidas estas se convertirán en dos macro tendencias de análisis: formalización y calidad de la interacción social donde se agruparan las tendencias que comparten características similares. En donde formalización determinada por el ordenamiento de la organización de su estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamientos de las personas, mediante normas, procedimientos y otros con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva. Calidad de la interacción social, es consecuencia la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción.

Por último, se obtiene el número de rasgos y su porcentaje por cada macro tendencia con el fin de caracterizar la cultura organizacional por medio del vínculo o relación final que existe dentro de las macro tendencias, esta relación será expuesta por medio de una grafico de dispersión o un grafico XY , para identificar si la empresa tiene una cultura humanitaria (1:4), una cultura explicita (3:4), una Culturas alternativas (3>4 y 4>1), o una Cultura simple (4:1).

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Sector Servicios

Empresa 1. Sector servicios

3.1.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	Descripción	Numero de Rasgos
1. Toma de decisiones.	Las decisiones fundamentales y estratégicas de la Entidad están centradas en los directivos quienes tienen un alto nivel de autoridad, aunque los funcionarios preferirían una mayor participación en la toma de decisiones de trabajo que les generen más responsabilidad.	3
2. División y condiciones de trabajo.	La especialización a nivel de áreas y personas permiten tener un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones, además los funcionarios tienen autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo, sin que el comportamiento de otros afecte el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Consideran buenas sus condiciones de trabajo.	5
3. Acción de liderazgo.	El estilo de liderazgo que se percibe se encuentra centrado en las personas y en el trabajo, por cuanto la delegación de los jefes a los colaboradores es una práctica común permitiéndoles la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento, Así mismo, el jefe controla y hace seguimiento permanente sobre el cumplimiento, calidad y resultados del trabajo. La forma y estilo que tiene el jefe inmediato para controlar su trabajo es buena y aceptan sus órdenes con satisfacción por la autoridad de su cargo. En la entidad hay muchos jefes en diferentes niveles que revisan frecuentemente el trabajo de los funcionarios. Se percibe entre los funcionarios y jefe inmediato un buen nivel de confianza y una excelente comunicación y trato.	13

3.1.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Empresa 1. Sector servicios

CATEGORIAS		Numero de Rasgos
4. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	Los funcionarios participan con sus compañeros en la solución conjunta de problemas y frecuentemente apoyan el trabajo del área de la cual pertenecen. Así mismo se establecen relaciones de carácter informal entre los compañeros, participando en reuniones, asumiendo el rol como colaborador. También la participación en actividades de carácter deportivo, social y cultural es de gran importancia para los funcionarios de la entidad.	6
5. Identificación y satisfacción con la institución.	Los funcionarios conocen la filosofía, misión y objetivos de la entidad. Se sienten importantes por pertenecer a la institución, pues perciben satisfechas sus necesidades personales y profesionales por su aporte al cumplimiento de los objetivos de la entidad, lo cual se proyecta en la aceptación de sus labores.	5
	TOTAL DE RASGOS	32

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.1.2 Macrotendencias

Empresa 1. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	1. Toma de decisiones.	Las decisiones fundamentales y estratégicas de la Entidad están centradas en los directivos quienes tienen un alto nivel de autoridad, aunque los funcionarios preferirían una mayor participación en la toma de decisiones de trabajo que les generen más responsabilidad.	3

3.1.1.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 1. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	3. Acción de liderazgo	El estilo de liderazgo que se percibe se encuentra centrado en las personas y en el trabajo, por cuanto la delegación de los jefes a los colaboradores es una práctica común permitiéndoles la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento, Así mismo, el jefe controla y hace seguimiento permanente sobre el cumplimiento, calidad y resultados del trabajo. La forma y estilo que tiene el jefe inmediato para controlar su trabajo es buena y aceptan sus órdenes con satisfacción por la autoridad de su cargo. En la entidad hay muchos jefes en diferentes niveles que revisan frecuentemente el trabajo de los funcionarios. Se percibe entre los funcionarios y jefe inmediato un buen nivel de confianza y una excelente comunicación y trato.	13
		TOTAL DE RASGOS	16

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	2. División y condiciones de trabajo,	La especialización a nivel de áreas y personas permiten tener un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones, además los funcionarios tienen autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo, sin que el comportamiento de otros afecte el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Consideran buenas sus condiciones de trabajo.	5

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.1.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 1. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	4. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	Los funcionarios participan con sus compañeros en la solución conjunta de problemas y frecuentemente apoyan el trabajo del área de la cual pertenecen. Así mismo se establecen relaciones de carácter informal entre los compañeros, participando en reuniones, asumiendo el rol como colaborador. También la participación en actividades de carácter deportivo, social y cultural es de gran importancia para los funcionarios de la entidad.	6
	. Identificación y satisfacción con la institución.	Los funcionarios conocen la filosofía, misión y objetivos de la entidad. Se sienten importantes por pertenecer a la institución, pues perciben satisfechas sus necesidades personales y profesionales por su aporte al cumplimiento de los objetivos de la entidad, lo cual se proyecta en la aceptación de sus labores.	5
		TOTAL DE RASGOS	16

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.1.3 Caracterización

Empresa 1. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	16	50%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	16	50%
TOTAL	32	

Fuente: del autor.

Empresa 2. Sector servicios

3.1.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS		Numero de Rasgos
1. Toma de decisiones	Las decisiones fundamentales y estratégicas de la Entidad se dan en tiempos largos y está centrada en los directivos quienes tienen un alto nivel de autoridad, aunque los funcionarios preferirían una mayor injerencia en la toma de decisiones de su trabajo que les genere más responsabilidad.	5
2. División y condiciones de trabajo	La especialización a nivel de áreas y personas permite conocer las funciones, responsabilidades y objetivos de su labor, además los funcionarios tienen autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo, para cumplir con las responsabilidades asignadas. La definición y formalización por escrito de los objetivos le permite a la institución operar con una estructura adecuada y eficiente.	6
3. Acción de liderazgo	El estilo de liderazgo que se percibe se encuentra centrado en las personas y en el trabajo, permitiéndoles a los funcionarios la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento. Así mismo, el jefe controla y hace seguimiento permanente sobre el cumplimiento, calidad y do de si trabajo. En la entidad hay muchos jefes en diferentes niveles que periódicamente que revisan el trabajo de los funcionarios. Se percibe buena comunicación y trato entre los funcionarios y jefe inmediato. Para que la entidad funcione de forma correcta y sea eficiente, el funcionario debe controlar su trabajo con el jefe.	6
4. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	Los funcionarios participan con sus compañeros en la solución conjunta de problemas y frecuentemente apoyan el trabajo del área de la cual pertenecen. Así mismo se establecen relaciones de carácter informal entre los compañeros, participando en reuniones, fiestas, paseos u otros eventos, asumiendo el rol como colaborador. Los eventos culturales, deportivos y sociales son muy significativos para sus funcionarios.	6
5. Identificación y satisfacción con la institución.	Los funcionarios conocen la filosofía, misión y objetivos de la entidad. Expresan su satisfacción por pertenecer a la institución y con el contenido de las labores que adelantan. La antigüedad promedio de los encuestados es de diez años o más.	5

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Empresa 2. Sector servicios

CATEGORIAS		Numero de Rasgos
6. Estructura, tecnología y productividad.	Para los funcionarios, las necesidades de crecimiento no son determinantes para la Administración en la creación de nuevos cargos. En materia de productividad encuentran obstáculos relacionados con la logística, las condiciones de la planta física (excluida la ventilación de los locales) y los recursos materiales. Las funciones, responsabilidades y el ejercicio de autoridad por parte de los jefes resultan altamente impactadas por los cambios tecnológicos.	4
7. Políticas de desarrollo humano.	Al momento de ingreso a la Entidad, no se tienen en cuenta las exigencias físicas del trabajo pero sí la capacidad intelectual. AL momento de vinculación, la menor expectativa de los empleados es el deseo de proyección en la entidad. Los planes de capacitación se orientan principalmente a mejorar la ejecución del trabajo. El salario tiene una importancia media para la entidad. Consideran que el salario no corresponde a la responsabilidad inherente de los cargos y a los esfuerzos correlativos.	8
	TOTAL DE RASGOS	40

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.2.2 Macrotendencias

Empresa 2. Sector servicios

	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
FORMALIZACION	1. Toma de decisiones	Las decisiones fundamentales y estratégicas de la Entidad se dan en tiempos largos y está centrada en los directivos quienes tienen un alto nivel de autoridad, aunque los funcionarios preferirían una mayor injerencia en la toma de decisiones de su trabajo que les genere más responsabilidad.	5
	2. División y condiciones de trabajo	La especialización a nivel de áreas y personas permite conocer las funciones, responsabilidades y objetivos de su labor, además los funcionarios tienen autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo, para cumplir con las responsabilidades asignadas. La definición y formalización por escrito de los objetivos le permite a la institución operar con una estructura adecuada y eficiente.	6

3.1.2.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 2. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	3. Acción de liderazgo	El estilo de liderazgo que se percibe se encuentra centrado en las personas y en el trabajo, permitiéndoles a los funcionarios la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento. Así mismo, el jefe controla y hace seguimiento permanente sobre el cumplimiento, calidad y do de si trabajo. En la entidad hay muchos jefes en diferentes niveles que periódicamente que revisan el trabajo de los funcionarios. Se percibe buena comunicación y trato entre los funcionarios y jefe inmediato. Para que la entidad funcione de forma correcta y sea eficiente, el funcionario debe controlar su trabajo con el jefe.	6
	5. Identificación y satisfacción con la institución.	Los funcionarios conocen la filosofía, misión y objetivos de la entidad. Expresan su satisfacción por pertenecer a la institución y con el contenido de las labores que adelantan. La antigüedad promedio de los encuestados es de diez años o más.	5
	6. Estructura, tecnología y productividad.	Para los funcionarios, las necesidades de crecimiento no son determinantes para la Administración en la creación de nuevos cargos. En materia de productividad encuentran obstáculos relacionados con la logística, las condiciones de la planta física (excluida la ventilación de los locales) y los recursos materiales. Las funciones, responsabilidades y el ejercicio de autoridad por parte de los jefes resultan altamente impactadas por los cambios tecnológicos.	4
		TOTAL DE RASGOS	26

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.2.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 2. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	4. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	Los funcionarios participan con sus compañeros en la solución conjunta de problemas y frecuentemente apoyan el trabajo del área de la cual pertenecen. Así mismo se establecen relaciones de carácter informal entre los compañeros, participando en reuniones, fiestas, paseos u otros eventos, asumiendo el rol como colaborador. Los eventos culturales, deportivos y sociales son muy significativos para sus funcionarios.	6
	7. Políticas de desarrollo humano.	Al momento de ingreso a la Entidad, no se tienen en cuenta las exigencias físicas del trabajo pero sí la capacidad intelectual. En la evaluación del desempeño no se considera la capacidad de liderazgo que pueden desarrollar los funcionarios. Factores como la repetición y rutina en la ejecución del trabajo, la subordinación al jefe y el establecimiento de indicadores de desempeño limitan el desarrollo y crecimiento personal. AL momento de vinculación, la menor expectativa de los empleados es el deseo de proyección en la entidad. Los planes de capacitación se orientan principalmente a mejorar la ejecución del trabajo. El salario tiene una importancia media para la entidad. Consideran que el salario no corresponde a la responsabilidad inherente de los cargos y a los esfuerzos correlativos.	8
		TOTAL DE RASGOS	14

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.2.3 Caracterización

Empresa 2. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	26	65%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	14	35%
TOTAL	40	

Fuente: del autor.

Empresa 3. Sector servicios

3.1.3.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS		Numero de Rasgos
2. División y condiciones de trabajo	Las condiciones de trabajo ofrecidas por la universidad son buenas en cuanto a horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización, de igual forma estos factores no influyen en el desempeño de los trabajadores en la facultad pues todo se encuentra acorde a las necesidades de operación.	7
3. Acción de liderazgo	La relación que existe ente los líderes y sus colaboradores está basada en una buena comunicación, confianza, equidad en las tareas y delegación de las mismas; donde cada uno asume sus responsabilidades, orientado de forma permanente por el líder.	11
4. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	Los colaboradores mantienen con sus compañeros buenas relaciones personales, gracias a la participación en actividades extralaborales las cuales generan altos niveles de confianza donde no son solo colegas sino también amigos.	4
5. Identificación y satisfacción con la institución.	Los empleados se sienten contentos y satisfechos trabajando en la facultad porque conocen los objetivos, políticas y novedades de la misma y estos satisfacen sus objetivos personales.	5

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.3.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Empresa 3. Sector servicios

CATEGORIAS		Numero de Rasgos
7. Políticas de desarrollo humano.	En la facultad la eficiencia y productividad de los trabajadores se ha logrado por medio del desarrollo de planes y programas de capacitación los cuales ofrecen una experiencia y estabilidad laboral, tanto para los actuales trabajadores como aquellos que aspiran vincularse.	12
9. Reconocimiento de la autoridad formal.	En la facultad las decisiones son tomadas por los niveles altos de la estructura, así mismo los empleados aceptan y están de acuerdo con esto. De igual forma la estructura permite que la revisión del cumplimiento y calidad del trabajo sea evaluada de una buena manera por parte de los líderes.	10
10. Coordinación.	Es una facultad que está organizada de una forma racional y lógica para así cumplir con los objetivos que ha definido y formalizado por escrito.	4
12. Eficiencia y productividad.	La información que recibe cada uno de los trabajadores influye en la calidad del trabajo, la cual es controlada y evaluada por los líderes para alcanzar altos niveles de eficiencia.	3
13. Trabajo en equipo.	El trabajo en equipo predomina al momento de coordinar y desarrollar actividades dentro de la facultad, donde el jefe orienta a sus colaboradores para que participen en la solución de problemas que afecten al área de trabajo.	7
14. Iniciativa y creatividad.	En la facultad el trabajador goza de autonomía y libertad a la hora de tomar decisiones que estén relacionadas con su cargo siempre y cuando tenga claro las responsabilidades que esto implica, de igual forma le es permitido formular problemas, soluciones e inquietudes a su jefe directo acerca de su trabajo.	8
15 Estructura y división de trabajo.	La estructura de la facultad permite que los empleados tengan claro sus funciones y responsabilidades, las cuales permiten el cumplimiento de los objetivos y metas del área.	6
	TOTAL DE RASGOS	50

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.3.2 Macrotendencias

Empresa 3. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	9. Reconocimiento de la autoridad formal.	En la facultad las decisiones son tomadas por los niveles altos de la estructura, así mismo los empleados aceptan y están de acuerdo con esto. De igual forma la estructura permite que la revisión del cumplimiento y calidad del trabajo sea evaluada de una buena manera por parte de los líderes.	10
	10. Coordinación.	Es una facultad que está organizada de una forma racional y lógica para así cumplir con los objetivos que ha definido y formalizado por escrito.	4
	12. Eficiencia y productividad.	La información que recibe cada uno de los trabajadores influye en la calidad del trabajo, la cual es controlada y evaluada por los líderes para alcanzar altos niveles de eficiencia.	3
	15. Estructura y división de trabajo.	La estructura de la facultad permite que los empleados tengan claro sus funciones y responsabilidades, las cuales permiten el cumplimiento de los objetivos y metas del área.	6
		TOTAL DE RASGOS	23

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.3.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 3. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	2. División y condiciones de trabajo	Las condiciones de trabajo ofrecidas por la universidad son buenas en cuanto a horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización, de igual forma estos factores no influyen en el desempeño de los trabajadores en la facultad pues todo se encuentra acorde a las necesidades de operación.	7
	3. Acción de liderazgo	La relación que existe ente los líderes y sus colaboradores está basada en una buena comunicación, confianza, equidad en las tareas y delegación de las mismas; donde cada uno asume sus responsabilidades, orientado de forma permanente por el líder.	11
	7. Políticas de desarrollo humano.	En la facultad la eficiencia y productividad de los trabajadores se ha logrado por medio del desarrollo de planes y programas de capacitación los cuales ofrecen una experiencia y estabilidad laboral, tanto para los actuales trabajadores como aquellos que aspiran vincularse.	12
	4. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	Los colaboradores mantienen con sus compañeros buenas relaciones personales, gracias a la participación en actividades extralaborales las cuales generan altos niveles de confianza donde no son solo colegas sino también amigos.	4
	5. Identificación y satisfacción con la institución.	Los empleados se sienten contentos y satisfechos trabajando en la facultad porque conocen los objetivos, políticas y novedades de la misma y estos satisfacen sus objetivos personales.	5
	13. Trabajo en equipo.	El trabajo en equipo predomina al momento de coordinar y desarrollar actividades dentro de la facultad, donde el jefe orienta a sus colaboradores para que participen en la solución de problemas que afecten al área de trabajo.	7
	14. Iniciativa y creatividad.	En la facultad el trabajador goza de autonomía y libertad a la hora de tomar decisiones que estén relacionadas con su cargo siempre y cuando tenga claro las responsabilidades que esto implica, de igual forma le es permitido formular problemas, soluciones e inquietudes a su jefe directo acerca de su trabajo.	8
	TOTAL DE RASGOS		54

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.3.3 Caracterización

Empresa 3. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	23	29,87%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	54	70,12%
TOTAL	77	

Fuente: del autor.

Empresa 4. Sector servicios

3.1.4.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS		Numero de Rasgos
2. División y condiciones de trabajo	Las condiciones físicas de la universidad permiten que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades de una manera eficiente sin afectar su estabilidad laboral.	8
3. Acción de liderazgo	El empleado está de acuerdo en la forma que se relaciona con su jefe, ya que existen altos niveles de comunicación donde se aceptan y respetan las decisiones tomadas por cada uno, generando confianza y agrado en el desarrollo del trabajo. Para los empleados el jefe es equitativo a la hora de asignar trabajo y de hacer el seguimiento del mismo	15
4. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	La relación que existe entre los colaboradores de la facultad es buena ya que existen niveles de confianza suficientes como para solucionar problemas no solo de trabajo sino también personales juntos.	6
5. Identificación y satisfacción con la institución.	La facultad se preocupa por informar a sus colaboradores la filosofía, misión, objetivos y novedades con el fin de lograr un buen desempeño y mantener contento y satisfecho al trabajador.	7

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.4.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Empresa 4. Sector servicios

CATEGORIAS		Numero de Rasgos
8. Conocimiento de la organización y capacitación	La facultad determina el perfil del cargo con la expectativa de que el colaborador pueda desarrollar sus objetivos personales cumpliendo a la vez con los objetivos de la facultad; a su vez brinda la suficiente información a la hora de vincular a sus colaboradores de tal forma que este cuenta con un claro conocimiento de las funciones y responsabilidades de su cargo como de los objetivos y estrategias del mismo.	15
9. Reconocimiento de la autoridad formal.	La estructura de la facultad permite que las decisiones sean tomadas por las directivas y los empleados estén de acuerdo con esto. De igual forma los jefes tienen en cuenta a su equipo de trabajo para delegarles tareas sin dejar de lado su responsabilidad frente al área.	9
10. Coordinación.	La estructura de la facultad está organizada de tal forma que tiene definidos sus objetivos, normas y procedimiento para el logro de los resultados y estrategias planteadas.	9
12. Eficiencia y productividad.	Ser reconocido por eficiente y productivo es importante para los trabajadores de la facultad, lo cual implica que los líderes exijan un alto nivel de calidad en el trabajo por medio del control, orientación e información brindado por ellos mismos.	5
13. Trabajo en equipo.	Las directivas fomentan el trabajo en equipo entre sus colaboradores para lograr mejores resultados en el área y un mejor rendimiento y cumplimiento en los objetivos y metas trazadas.	6
14. Iniciativa y creatividad.	Al trabajador se le permite tomar decisiones relacionadas con su trabajo en cuanto a las funciones y manejo del tiempo, brindándole libertad y autonomía por parte del jefe para desempeñarse en su cargo.	5
15. Estructura y división de trabajo.	La estructura de la facultad esta creada para lograr un crecimiento y un óptimo cumplimiento de los objetivos, identificando las funciones y responsabilidades que a cada cargo le corresponde.	10
	TOTAL DE RASGOS	59

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.4.2 Macrotendencias

Empresa 4. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	2. División y condiciones de trabajo	Las condiciones físicas de la universidad permiten que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades de una manera eficiente sin afectar su estabilidad laboral.	8
	8. Conocimiento de la organización y capacitación	La facultad determina el perfil del cargo con la expectativa de que el colaborador pueda desarrollar sus objetivos personales cumpliendo a la vez con los objetivos de la facultad; a su vez brinda la suficiente información a la hora de vincular a sus colaboradores de tal forma que este cuenta con un claro conocimiento de las funciones y responsabilidades de su cargo como de los objetivos y estrategias del mismo.	15
	9. Reconocimiento de la autoridad formal.	La estructura de la facultad permite que las decisiones sean tomadas por las directivas y los empleados estén de acuerdo con esto. De igual forma los jefes tienen en cuenta a su equipo de trabajo para delegarles tareas sin dejar de lado su responsabilidad frente al área.	9
	10. Coordinación.	La estructura de la facultad está organizada de tal forma que tiene definidos sus objetivos, normas y procedimiento para el logro de los resultados y estrategias planteadas.	9
	12. Eficiencia y productividad.	Ser reconocido por eficiente y productivo es importante para los trabajadores de la facultad, lo cual implica que los líderes exijan un alto nivel de calidad en el trabajo por medio del control, orientación e información brindado por ellos mismos.	5
	13. Trabajo en equipo.	Las directivas fomentan el trabajo en equipo entre sus colaboradores para lograr mejores resultados en el área y un mejor rendimiento y cumplimiento en los objetivos y metas trazadas.	6
	14. Iniciativa y creatividad.	Al trabajador se le permite tomar decisiones relacionadas con su trabajo en cuanto a las funciones y manejo del tiempo, brindándole libertad y autonomía por parte del jefe para desempeñarse en su cargo.	5
	15. Estructura y división de trabajo.	La estructura de la facultad esta creada para lograr un crecimiento y un óptimo cumplimiento de los objetivos, identificando las funciones y responsabilidades que a cada cargo le corresponde.	10
		TOTAL DE RASGOS	67

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.4.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 4. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	3. Acción de liderazgo	El empleado está de acuerdo en la forma que se relaciona con su jefe, ya que existen altos niveles de comunicación donde se aceptan y respetan las decisiones tomadas por cada uno, generando confianza y agrado en el desarrollo del trabajo. Para los empleados el jefe es equitativo a la hora de asignar trabajo y de hacer el seguimiento del mismo	15
	4. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	La relación que existe entre los colaboradores de la facultad es buena ya que existen niveles de confianza suficientes como para solucionar problemas no solo de trabajo sino también personales juntos.	6
	5. Identificación y satisfacción con la institución.	La facultad se preocupa por informar a sus colaboradores la filosofía, misión, objetivos y novedades con el fin de lograr un buen desempeño y mantener contento y satisfecho al trabajador.	7
		TOTAL DE RASGOS	28

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.4.3 Caracterización

Empresa 4. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	67	70 ,52%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	28	29,47%
TOTAL	95	

Fuente: del autor.

Empresa 5. Sector servicios

3.1.5.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS		Numero de Rasgos
2, División y condiciones de trabajo	Esta claramente que la responsabilidad operacional sobre la tarea asignada en la línea recae sobre el asesor. Las tareas y funciones una vez son aprendidas se convierten repetitivas y rutinarias. Los asesores tienen claro que para ejercer el cargo que ellos ocupan por ser tan estratégicos deben tener unas habilidades especiales como (orientación al servicio) lo que permite que el asesor se desempeñe mejor y cumpla las metas establecidas.	7
3. Acción de liderazgo	Los empleados tienen buenas relaciones con sus jefes, los describen como justos y equitativos. Cuando su jefe inmediato los evalúa lo hace motivándolos a realizar mejor su trabajo. Los colaboradores tienen poca autonomía y libertad para definir tareas y resultado puesto que es el coordinador quien hace el control permanente. Los asesores manifiestan que siempre tiene el apoyo de sus coordinadores llevando a que exista buena comunicación y confianza con ellos. Frecuentemente se hacen reconocimiento y comentarios sobre el trabajo realizado de los asesores llevándolos a la reflexión con el resto del grupo. El jefe tiene una buena forma de controlar el trabajo pero no para hacer seguimiento, no es muy constante. Todos los encuestados concuerdan que para que la línea funciones exitosamente se debe hacer un control minucioso de todos los recursos con los que cuentan.	18
4. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	El recurso más importante para que funcione la línea son los asesores, la orientación que muestran ellos es hacia el trabajo en equipo, por esa razón se identifican con la frase "la cooperación de todos es indispensable". Las relaciones que existen entre ellos son lazos de amistad y de apoyo lo cual permite que cuando tiene problemas personales o laborales se apoyen entre ellos mismo y encuentren la solución.	8
6. Estructura, tecnología y productividad.	Las funciones y responsabilidades de cada una de las líneas en la empresa están claramente definidas, es por esta razón que los asesores casi nunca hacen funciones de otras líneas, solo lo hacen cuando se presentan contingencias. Cuando se crean cargos nuevos es por la necesidad de crecimiento que muestra la línea lo que modifica la estructura y responsabilidades de los trabajadores. Los asesores deben trabajar más horas a parte de cumplir sus horarios para alcanzar el éxito, el cual los lleva a que se han reconocidos y premiados. La antigüedad de los asesores de la línea es de 1 a 2 años en promedio.	6

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.5.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Empresa 5. Sector servicios

CATEGORIAS		Numero de Rasgos
8, Conocimiento de la organización y capacitación	Cuando los trabajadores ingresan al periodo de inducción de la empresa son enterados de las políticas y objetivos de la organización. De igual forma cuando están en el periodo de entrenamiento son formados para que cumplan las funciones y responsabilidades que exige el cargo. El principal insumo con el que deben contar los asesores es la información, la cual es suministrada a través de capacitaciones constantes lo que permite que se desempeñen bien en su trabajo. Los Directivos de la línea son consientes de la importancia de manejar adecuados programas de capacitación por que permite que se preste un servicio con estándares de calidad y de esta forma no solo se cumplen los objetivos de la línea si no se ayuda a que el asesor pueda tener un crecimiento personal y profesional.	12
9. Reconocimiento de la autoridad formal.	La autoridad que se ejerce en la línea es formal y autónoma, cada coordinador se encarga de controlar la gestión de su grupo de trabajo. La estructura con la que cuenta la línea es jerárquica, es decir que los asesores están subordinado y dependen de coordinadores, directores y gerentes de cuenta. Las decisiones que toman los jefes inmediatos en ocasiones son tenidas en cuenta solo por el cargo. La delegación de tareas entre jefes y asesores es común y se hace a las personas con las que más se tiene confianza, sin embargo en ocasiones no se delegan temiendo perder el control.	9
10. Coordinación.	Una vez los asesores ingresan a la línea, traen identificados los objetivos, estándares e indicadores de productividad establecidos para la operación. De igual forma las responsabilidades y funciones son expuestas durante el periodo de capacitación lo que permite que cuando están conectados las tengan conocimiento de ellas. Existe una eficiente comunicación de la línea hacia todos los niveles. Los asesores saben y entienden que todos sin excepción deben cumplir las reglas establecidas para la línea. El slogan con el cual los asesores identifican a la línea.	7
11. Insatisfacción en el trabajo	La insatisfacción es un rasgo crítico que describen los asesores ya que manifiestan que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas, Ellos no están conformes con sus horarios de trabajo, factor que influye en el desempeño que ellos puedan tener. También evidencian que la inestabilidad laboral que existe en la línea se debe a la baja remuneración económica la cual no es coherente con el trabajo realizado.	7
	TOTAL RASGOS	35

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.5.2 Macrotendencias

Empresa 5. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	2. División y condiciones de trabajo	Esta claramente que la responsabilidad operacional sobre la tarea asignada en la línea recae sobre el asesor. Las tareas y funciones una vez son aprendidas se convierten repetitivas y rutinarias. Los asesores tienen claro que para ejercer el cargo que ellos ocupan por ser tan estratégicos deben tener unas habilidades especiales como (orientación al servicio) lo que permite que el asesor se desempeñe mejor y cumpla las metas establecidas.	7
	3. Acción de liderazgo.	Los empleados tienen buenas relaciones con sus jefes, los describen como justos y equitativos. Cuando su jefe inmediato los evalúa lo hace motivándolos a realizar mejor su trabajo. Los colaboradores tienen poca autonomía y libertad para definir tareas y resultado puesto que es el coordinador quien hace el control permanente. Los asesores manifiestan que siempre tiene el apoyo de sus coordinadores llevando a que exista buena comunicación y confianza con ellos. Frecuentemente se hacen reconocimientos y comentarios sobre el trabajo realizado de los asesores llevándolos a la reflexión con el resto del grupo. El jefe tiene una buena forma de controlar el trabajo pero no para hacer seguimiento, no es muy constante. Todos los encuestados concuerdan que para que la línea funciones exitosamente se debe hacer un control minucioso de todos los recursos con los que cuentan.	18
	6. Estructura, tecnología y productividad.	Las funciones y responsabilidades de cada una de las líneas en la empresa están claramente definidas, es por esta razón que los asesores casi nunca hacen funciones de otras líneas, solo lo hacen cuando se presentan contingencias. Cuando se crean cargos nuevos es por la necesidad de crecimiento que muestra la línea lo que modifica la estructura y responsabilidades de los trabajadores. Los asesores deben trabajar más horas a parte de cumplir sus horarios para alcanzar el éxito, el cual los lleva a que se han reconocidos y premiados. La antigüedad de los asesores de la línea es de 1 a 2 años en promedio.	6

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.5.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 5. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	8, Conocimiento de la organización y capacitación	Cuando los trabajadores ingresan al periodo de inducción de la empresa son enterados de las políticas y objetivos de la organización. De igual forma cuando están en el periodo de entrenamiento son formados para que cumplan las funciones y responsabilidades que exige el cargo. El principal insumo con el que deben contar los asesores es la información, la cual es suministrada a través de capacitaciones constantes lo que permite que se desempeñen bien en su trabajo. Los Directivos de la línea son consientes de la importancia de manejar adecuados programas de capacitación por que permite que se preste un servicio con estándares de calidad y de esta forma no solo se cumplen los objetivos de la línea si no se ayuda a que el asesor pueda tener un crecimiento personal y profesional.	12
	9. Reconocimiento de la autoridad formal.	La autoridad que se ejerce en la línea es formal y autónoma, cada coordinador se encarga de controlar la gestión de su grupo de trabajo. La estructura con la que cuenta la línea es jerárquica, es decir que los asesores están subordinado y dependen de coordinadores, directores y gerentes de cuenta. Las decisiones que toman los jefes inmediatos en ocasiones son tenidas en cuenta solo por el cargo. La delegación de tareas entre jefes y asesores es común y se hace a las personas con las que más se tiene confianza, sin embargo en ocasiones no se delegan temiendo perder el control.	9
	10. Coordinación.	Una vez los asesores ingresan a la línea, traen identificados los objetivos, estándares e indicadores de productividad establecidos para la operación. De igual forma las responsabilidades y funciones son expuestas durante el periodo de capacitación lo que permite que cuando están conectados las tengan conocimiento de ellas. Existe una eficiente comunicación de la línea hacia todos los niveles. Los asesores saben y entienden que todos sin excepción deben cumplir las reglas establecidas para la línea.	7
		TOTAL DE RASGOS	28

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.5.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 5. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	4, Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación.	El recurso más importante para que funcione la línea son los asesores, la orientación que muestran ellos es hacia el trabajo en equipo, por esa razón se identifican con la frase “la cooperación de todos es indispensable”. Las relaciones que existen entre ellos son lazos de amistad y de apoyo lo cual permite que cuando tiene problemas personales o laborales se apoyen entre ellos mismo y encuentren la solución.	8
	11. Insatisfacción en el trabajo	La insatisfacción es un rasgo crítico que describen los asesores ya que manifiestan que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas, Ellos no están conformes con sus horarios de trabajo, factor que influye en el desempeño que ellos puedan tener. También evidencian que la inestabilidad laboral que existe en la línea se debe a la baja remuneración económica la cual no es coherente con el trabajo realizado. Los asesores son reacios a participar en eventos o reuniones de trabajo programadas razón que los lleva a demostrar insatisfacción en el trabajo.	7
		TOTAL DE RASGOS	15

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.5.3 Caracterización

Empresa 5. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	59	79,72%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	15	20,27%
TOTAL	74	

Fuente: del autor.

Empresa 6. Sector servicios

3.1.6.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	Descripción	Numero rasgos
1. Relaciones de Autoridad	Las decisiones son tomadas por la alta dirección, la estructura es piramidal, los empleados no son participes en la toma de decisiones que afectan su trabajo y las mismas se toman en tiempos cortos, hay muchos jefes en diferentes niveles, el jefe inmediato es quien controla a su grupo de trabajo	9
2. Políticas corporativas	Las vacantes son suplidas teniendo en cuenta: la hoja de vida y las influencias. Se cuenta con indicadores definidos para el logro de objetivos. Existen planes de capacitación para necesidades puntuales	3
3. Calidad de las relaciones formales	Se diferencia a los miembros de la entidad por su tipo de vinculación a la misma. Coexisten dos tipos de personas: las que quieren colaborar y las que solo responden estrictamente a lo que está dentro de sus funciones	7
4. Bienestar del Trabajador	El salario es el factor más importante, no existe reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados.	4
5. Comunicación	No se brinda la suficiente información sobre la entidad ni el cargo al momento de ingreso, es poca la información que se brinda a los trabajadores sobre los objetivos y estrategias de la misma.	4
6. Calidad de las relaciones informales	La participación en actividades recreo deportivas y culturales programadas es baja.	3
	TOTAL RASGOS	30

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.6.2 Macrotendencias

Empresa 6. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero rasgos
	1. Relaciones de Autoridad	Las decisiones son tomadas por la alta dirección, la estructura es piramidal, los empleados no son participes en la toma de decisiones que afectan su trabajo y las mismas se toman en tiempos cortos, hay muchos jefes en diferentes niveles, el jefe inmediato es quien controla a su grupo de trabajo	9
	2. Políticas corporativas	Las vacantes son suplidas teniendo en cuenta: la hoja de vida y las influencias. Se cuenta con indicadores definidos para el logro de objetivos. Existen planes de capacitación para necesidades puntuales	3
	3. Calidad de las relaciones formales	Se diferencia a los miembros de la entidad por su tipo de vinculación a la misma. Coexisten dos tipos de personas: las que quieren colaborar y las que solo responden estrictamente a lo que está dentro de sus funciones	7
	4. Bienestar del Trabajador	El salario es el factor más importante, no existe reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados.	4
	5. Comunicación	No se brinda la suficiente información sobre la entidad ni el cargo al momento de ingreso, es poca la información que se brinda a los trabajadores sobre los objetivos y estrategias de la misma.	4
		TOTAL RASGOS	27

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.6.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 6. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIA		Numero rasgos
	6. Calidad de las relaciones informales	La participación en actividades recreo deportivas y culturales programadas es baja.	3
		TOTAL RASGOS	3

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.6.3 Caracterización

Empresa 6. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	27	90.00%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	3	10.00%
TOTAL	30	

Fuente: del autor.

Empresa 7. Sector servicios

3.1.7.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

Categorías	Descripción	Numero Rasgos
1. EJERCICIO Y RECONOCIMIENTO DE AUTORIDAD FORMAL	La autoridad es claramente piramidal, los jefes controlan, asumen la responsabilidad sobre los resultados, y hacen seguimiento permanente al trabajo de sus colaboradores quienes aceptan estos controles por la autoridad que tienen los responsables.	6
2. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Entre los colaboradores se observa un alto sentido de pertenencia con el Fondo y se sienten importantes, contentos y satisfacción de pertenecer a él, comparten valores como la transparencia y el compromiso para el buen cumplimiento de los objetivos de cada área.	9
3. CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COOPERACIÓN	Las directivas incentivan el vínculo entre compañeros a través de la conformación de grupos de trabajo, entre los colaboradores de cada área ayudan y colaboran mutuamente en su trabajo, buscando el buen desempeño de su propia área y de las áreas relacionadas.	10
4. DIVISIÓN DEL TRABAJO	El diseño o estructura racional que existe en el Fondo y el apoyo de los jefes y entre los colaboradores permite que todos puedan realizar el trabajo que les corresponde y cumplan los objetivos propuestos.	8
5. ACCION DE LIDERAZGO	El liderazgo está centrado en las personas y en el trabajo. Los funcionarios aceptan y conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades, igualmente aceptan el control y seguimiento ejercido por los jefes, existe confianza entre jefes y colaboradores.	6
6. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	Los colaboradores conocen la filosofía, misión y objetivos del Fondo así como los objetivos y propósitos que todos en conjunto deben alcanzar, la alta dirección realiza programas de capacitación y da a conocer sus estrategias a los colaboradores.	6
7. POLITICAS DE DESARROLLO HUMANO	Se tienen en cuenta la calidad, iniciativa y la capacidad intelectual de los colaboradores, dando importancia a aspectos como los honorarios y al desarrollo personal del colaborador reconociendo su desempeño a través de reconocimientos públicos.	4
8. TOMA DE DECISIONES	Las decisiones del Fondo están centradas en el nivel directivo, sin embargo hay personas que sin tener autoridad, por el cargo específico que desempeñan toman decisiones en algunos casos sin consultar al jefe inmediato.	4
	TOTAL RASGOS	53

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.7.2 Macrotendencias

Empresa 7. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero rasgos
	1. EJERCICIO Y RECONOCIMIENTO DE AUTORIDAD FORMAL	La autoridad es claramente piramidal, los jefes controlan, asumen la responsabilidad sobre los resultados, y hacen seguimiento permanente al trabajo de sus colaboradores quienes aceptan estos controles por la autoridad que tienen los responsables.	6
	3. CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COOPERACIÓN	Las directivas incentivan el vínculo entre compañeros a través de la conformación de grupos de trabajo, entre los colaboradores de cada área ayudan y colaboran mutuamente en su trabajo, buscando el buen desempeño de su propia área y de las áreas relacionadas.	10
	4. DIVISIÓN DEL TRABAJO	El diseño o estructura racional que existe en el Fondo y el apoyo de los jefes y entre los colaboradores permite que todos puedan realizar el trabajo que les corresponde y cumplan los objetivos propuestos.	8
	5. ACCION DE LIDERAZGO	El liderazgo está centrado en las personas y en el trabajo. Los funcionarios aceptan y conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades, igualmente aceptan el control y seguimiento ejercido por los jefes, existe confianza entre jefes y colaboradores.	6
	6. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	Los colaboradores conocen la filosofía, misión y objetivos del Fondo así como los objetivos y propósitos que todos en conjunto deben alcanzar, la alta dirección realiza programas de capacitación y da a conocer sus estrategias a los colaboradores.	6
		TOTAL DE RASGOS	36

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.7.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 7. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero rasgos
	2. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Entre los colaboradores se observa un alto sentido de pertenencia con el Fondo y se sienten importantes, contentos y satisfacción de pertenecer a él, comparten valores como la transparencia y el compromiso para el buen cumplimiento de los objetivos de cada área.	9
	7. POLITICAS DE DESARROLLO HUMANO	Se tienen en cuenta la calidad, iniciativa y la capacidad intelectual de los colaboradores, dando importancia a aspectos como los honorarios y al desarrollo personal del colaborador reconociendo su desempeño a través de reconocimientos públicos.	4
		TOTAL RASGOS	13

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.7.3 Caracterización

Empresa 7. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	36	73.46%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	13	26.53%
TOTAL	49	

Fuente: del autor.

Empresa 8. Sector servicios

3.1.8.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	Numero Rasgos
1. ESTRUCTURA / RACIONALIZACION	El uso de los recursos tecnológicos y la capacitación son aspectos determinantes en la eficiencia y productividad de los empleados de la EMPRESA. Adicionalmente, el logro de los resultados y la experiencia influyen en el reconocimiento y de éxito de los empleados dentro de la empresa.	6
2. ESTRUCTURA/ DIVISIÓN DEL TRABAJO	LA EMPRESA tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito. La estructura es adecuada y eficiente y está en continuos cambios en la medida que se adaptan nuevas tecnologías y se encuentran mejores manera de hacer las cosas para ser cada día más competitivos.	5
3. ESTRUCTURA/ AUTORIDAD	En LA EMPRESA, las decisiones estratégicas e importantes se toman por niveles directivos. El reconocimiento de la autoridad de los jefes por parte de los empleados se fundamenta en la experiencia quienes a su vez coordinan tareas entre áreas y orientan adecuadamente a los empleados en el cumplimiento de sus tareas.	6
4. LIDERAZGO/ DELEGACIÓN	La delegación de los jefes en sus colaboradores de confianza es una práctica común siendo la responsabilidad compartida. Los empleados reciben de sus jefes orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de sus tareas y la coordinación entre departamentos.	3
5. SENTIDO DE PERTENENCIA	Los empleados están satisfechos por trabajar en la EMPRESA, tiene un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa y se promueve la responsabilidad para con la empresa y la filosofía de servicio. La Rana es un símbolo que identifica claramente a la empresa.	5
TOTAL RASGOS		

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.8.2 Macrotendencias

Empresa 8. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	1. ESTRUCTURA / RACIONALIZACION	El uso de los recursos tecnológicos y la capacitación son aspectos determinantes en la eficiencia y productividad de los empleados de la EMPRESA. Adicionalmente, el logro de los resultados y la experiencia influyen en el reconocimiento y de éxito de los empleados dentro de la empresa.	6
	2. ESTRUCTURA/ DIVISIÓN DEL TRABAJO	LA EMPRESA tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito. La estructura es adecuada y eficiente y está en continuos cambios en la medida que se adaptan nuevas tecnologías y se encuentran mejores manera de hacer las cosas para ser cada día más competitivos.	5
	3. ESTRUCTURA /AUTORIDAD	En LA EMPRESA, las decisiones estratégicas e importantes se toman por niveles directivos. El reconocimiento de la autoridad de los jefes por parte de los empleados se fundamenta en la experiencia quienes a su vez coordinan tareas entre áreas y orientan adecuadamente a los empleados en el cumplimiento de sus tareas.	6
	4. LIDERAZGO/ DELEGACIÓN	La delegación de los jefes en sus colaboradores de confianza es una práctica común siendo la responsabilidad compartida. Los empleados reciben de sus jefes orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de sus tareas y la coordinación entre departamentos.	3
		TOTAL DE RASGOS	20

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	5. SENTIDO DE PERTENENCIA	Los empleados están satisfechos por trabajar en la EMPRESA, tiene un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa y se promueve la responsabilidad para con la empresa y la filosofía de servicio. La Rana es un símbolo que identifica claramente a la empresa.	5
		TOTAL RASGOS	5

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.8.3 Caracterización

Empresa 8. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	20	80.00%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	5	20.00%
TOTAL	25	

Fuente: del autor.

Empresa 9. Sector servicios

3.1.9.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NUMERO RASGOS
1. LIDERAZGO	Deja mostrar los intereses de los "líderes" hacia los otros miembros de la compañía, ya que son ellos quienes ejercen control sobre el trabajo de los individuos de su sección, por lo que los orientan y los apoyan tomando decisiones para que de esta manera se alcancen los objetivos y metas de la organización, a través de las estrategias planteadas.	21
2. ESTRUCTURA	Es el resultado de un diseño racional y lógico en cuanto a cargos y áreas; cada empleado conoce sus funciones y responsabilidades. La empresa se encuentra bien organizada y estructurada con normas y procedimientos lo que le permite utilizar adecuadamente sus recursos y operar eficientemente; cumpliendo con los objetivos formalizados desde un comienzo.	21
3. MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO	Se dan a conocer a cada empleado sus responsabilidades y propósitos al mismo tiempo que son tenidos en cuenta cada vez que se toman decisiones con la cual se puedan ver afectadas. Es importante fomentar la participación de los trabajadores y no dejar de estimularlos ya que esto afecta el buen desempeño que puedan tener y el sentido de pertenencia hacia la compañía, es decir se puede afectar el gusto por el trabajo.	15
4. POLÍTICAS DE DESARROLLO HUMANO	Las personas son importantes al interior de esta organización, se preocupan no solo por su crecimiento personal sino también profesional. Por esto se le exige en el trabajo, al tiempo que se tiene como principio dictar cursos de capacitación para su beneficio y para aprender a querer el trabajo y a hacerlo con calidad y con gusto. Todo esto sumado a las excelentes condiciones de trabajo, se hace pensando en las personas que son el recurso más valioso de la empresa.	8

3.1.9.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Empresa 9. Sector servicios

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO RASGOS
5. CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	Hay calidad en las relaciones interpersonales entre compañeros de una misma sección, sino entre todos los trabajadores de la compañía. En la organización se siente la colaboración y la ayuda con el trabajo de los compañeros y el apoyo que hay para las otras áreas. Todas las personas siguen la filosofía de la organización de compartir, conocer y comportarse de acuerdo a ideales como el trabajo en equipo. Para todos esto es importante, ya que se crea un ambiente para el trabajo lo que hace que el rendimiento sea bueno, y entre todos se ayudan para cumplir con las tareas.	7
6. COMPORTAMIENTO LABORAL	Los trabajadores se encuentran contentos, pues hay comportamientos que son permitidos al interior de la organización como ser creativos y tener iniciativa en la ejecución de actividades, es decir un comportamiento natural, por lo que no se presentan problemas con el jefe al controlar el trabajo de los subalternos. Es decir los individuos se comportan naturalmente compartiendo con sus compañeros en las distintas reuniones que se realizan; y se sienten contentos en la compañía ya que se aceptan tal como son lo que crea un mayor sentido de pertenencia.	6
7. CAMBIO E INNOVACIÓN	La organización está abierta al cambio y se encuentra preparada para esto, ya que vivimos en un mundo cambiante y globalizado totalmente. La innovación es necesaria ya que la mayoría de las veces mejora los procesos y nos abre los ojos a más posibilidades y oportunidades. En esta compañía se ve esta innovación en la tecnología lo que ha mejorado los procesos y los ha agilizado lo que traído buenos resultados; la empresa está dispuesta a cambiar y a innovar para ser cada vez mejor.	4
	TOTAL RASGOS	82

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.9.2 Macrotendencias

Empresa 9. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero rasgos
	1. LIDERAZGO	Deja mostrar los intereses de los "líderes" hacia los otros miembros de la compañía, ya que son ellos quienes ejercen control sobre el trabajo de los individuos de su sección, por lo que los orientan y los apoyan tomando decisiones para que de esta manera se alcancen los objetivos y metas de la organización, a través de las estrategias planteadas.	21
	2. ESTRUCTURA	Es el resultado de un diseño racional y lógico en cuanto a cargos y áreas; cada empleado conoce sus funciones y responsabilidades. La empresa se encuentra bien organizada y estructurada con normas y procedimientos lo que le permite utilizar adecuadamente sus recursos y operar eficientemente; cumpliendo con los objetivos formalizados desde un comienzo.	21
	7. CAMBIO E INNOVACIÓN	La organización está abierta al cambio y se encuentra preparada para esto, ya que vivimos en un mundo cambiante y globalizado totalmente. La innovación es necesaria ya que la mayoría de las veces mejora los procesos y nos abre los ojos a más posibilidades y oportunidades. En esta compañía se ve esta innovación en la tecnología lo que ha mejorado los procesos y los ha agilizado lo que traído buenos resultados; la empresa está dispuesta a cambiar y a innovar para ser cada vez mejor.	4
		TOTAL RASGOS	46

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.9.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 9. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	5. CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	Hay calidad en las relaciones interpersonales entre compañeros de una misma sección, sino entre todos los trabajadores de la compañía. En la organización se siente la colaboración y la ayuda con el trabajo de los compañeros y el apoyo que hay para las otras áreas. Todas las personas siguen la filosofía de la organización de compartir, conocer y comportarse de acuerdo a ideales como el trabajo en equipo. Para todos esto es importante, ya que se crea un ambiente para el trabajo lo que hace que el rendimiento sea bueno, y entre todos se ayuden para cumplir con las tareas.	7
	6. COMPORTAMIENTO LABORAL	Los trabajadores se encuentran contentos, pues hay comportamientos que son permitidos al interior de la organización como ser creativos y tener iniciativa en la ejecución de actividades, es decir un comportamiento natural, por lo que no se presentan problemas con el jefe al controlar el trabajo de los subalternos. Es decir los individuos se comportan naturalmente compartiendo con sus compañeros en las distintas reuniones que se realizan; y se sienten contentos en la compañía ya que se aceptan tal como son lo que crea un mayor sentido de pertenencia.	6
	4. POLÍTICAS DE DESARROLLO HUMANO	Las personas son importantes al interior de esta organización, se preocupan no solo por su crecimiento personal sino también profesional. Por esto se le exige en el trabajo, al tiempo que se tiene como principio dictar cursos de capacitación para su beneficio y para aprender a querer el trabajo y a hacerlo con calidad y con gusto. Todo esto sumado a las excelentes condiciones de trabajo, se hace pensando en las personas que son el recurso más valioso de la compañía.	8
	3. MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO	Se dan a conocer a cada empleado sus responsabilidades y propósitos al mismo tiempo que son tenidos en cuenta cada vez que se toman decisiones con la cual se puedan ver afectadas. Es importante fomentar la participación de los trabajadores y no dejar de estimularlos ya que esto afecta el buen desempeño que puedan tener y el sentido de pertenencia hacia la compañía, es decir se puede afectar el gusto por el trabajo.	15
	TOTAL RASGOS		36

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.9.3 Caracterización

Empresa 9. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	46	56.09%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	36	43.90%
TOTAL	82	

Fuente: del autor.

Empresa 10. Sector servicios

3.1.10.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO RASGOS
1. ESTRUCTURA / AUTORIDAD	La estructura de LA EMPRESA se caracteriza por tener muchos jefes que poseen autoridad y poder de acuerdo a su antigüedad dentro de la institución. El trabajo se desarrolla por la imposición de autoridad que ejerce el jefe sobre el subordinado. El proceso de toma de decisiones al igual que la autoridad se centra en los jefes, siendo los niveles directivos o altos quienes toman decisiones de mayor relevancia para la base. En LA EMPRESA los empleados al tener que recibir y cumplir estrictamente con las ordenes impuestas por el jefe y además tener que aceptar el control permanente sobre las actividades que desarrollan caen en la rutina y repetición de labores que conllevan a limitar su imaginación y autonomía. Al personal le gustaría participar en decisiones que toman los altos mandos que afectan directamente su trabajo.	10
2. DELEGACIÓN	La confianza es el criterio utilizado en LA EMPRESA para delegar tareas y resultados. A los empleados se les da a conocer con claridad las responsabilidades que asumen en este proceso.	3
3. TRABAJO EN EQUIPO	En LA EMPRESA el trabajo en equipo se evidencia entre trabajadores pertenecientes a una misma área. Es poco frecuente encontrar trabajo en equipo entre trabajadores de distintas áreas. Cuando hay grupos de trabajo en el área el empleado participa como líder y/o organizador.	3

3.1.10.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Empresa 10. Sector servicios

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO RASGOS
4. ESTRUCTURA/ OBJETIVOS	LA EMPRESA suministra información periódica a sus empleados respecto a su filosofía, objetivos, políticas, misión, etc. Los empleados perciben que la información recibida es suficiente y manifiestan que la plataforma estratégica y la estructura organizacional son adecuadas y consecuentes con el tipo de organización.	5
5. ESTRUCTURA/ FUNCIONES	Los empleados en LA EMPRESA consideran que su trabajo se limita a realizar solamente las funciones que les corresponden, convierten estas funciones y sus responsabilidades en actividades rutinarias y repetitivas. Los empleados identifican con claridad cuales son sus responsabilidades, al igual identifican las responsabilidades de su jefe inmediato.	3
6. SENTIDO DE PERTENENCIA	En LA EMPRESA se desarrolla compromiso institucional que se ve reflejado en sus eslóganes más usuales los cuales hacen referencia al sentimiento compartido de ser la mejor opción de mantenimiento, ser la mejor base de toda la Fuerza Aerea, igualmente la calidad en el servicio y la seguridad de la base.	5
	TOTAL RASGOS	13

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.10.2 Macrotendencias

Empresa 10. Sector servicios

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero rasgos
	1. ESTRUCTURA / AUTORIDAD	La estructura de LA EMPRESA se caracteriza por tener muchos jefes que poseen autoridad y poder de acuerdo a su antigüedad dentro de la institución. El trabajo se desarrolla por la imposición de autoridad que ejerce el jefe sobre el subordinado. El proceso de toma de decisiones al igual que la autoridad se centra en los jefes, siendo los niveles directivos o altos quienes toman decisiones de mayor relevancia para la base. En LA EMPRESA los empleados al tener que recibir y cumplir estrictamente con las ordenes impuestas por el jefe y además tener que aceptar el control permanente sobre las actividades que desarrollan caen en la rutina y repetición de labores que conllevan a limitar su imaginación y autonomía. Al personal le gustaría participar en decisiones que toman los altos mandos que afectan directamente su trabajo.	10
	2. DELEGACIÓN	La confianza es el criterio utilizado en LA EMPRESA para delegar tareas y resultados. A los empleados se les da a conocer con claridad las responsabilidades que asumen en este proceso.	3
	3. TRABAJO EN EQUIPO	En LA EMPRESA el trabajo en equipo se evidencia entre trabajadores pertenecientes a una misma área. Es poco frecuente encontrar trabajo en equipo entre trabajadores de distintas áreas. Cuando hay grupos de trabajo en el área el empleado participa como líder y/o organizador.	3
	4. ESTRUCTURA/ OBJETIVOS	LA EMPRESA suministra información periódica a sus empleados respecto a su filosofía, objetivos, políticas, misión, etc. Los empleados perciben que la información recibida es suficiente y manifiestan que la plataforma estratégica y la estructura organizacional son adecuadas y consecuentes con el tipo de organización.	5
	5. ESTRUCTURA/ FUNCIONES	Los empleados en LA EMPRESA consideran que su trabajo se limita a realizar solamente las funciones que les corresponden, convierten estas funciones y sus responsabilidades en actividades rutinarias y repetitivas. Los empleados identifican con claridad cuales son sus responsabilidades, al igual identifican las responsabilidades de su jefe inmediato.	3
	TOTAL DE RASGOS		24

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.10.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 10. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero rasgos
	6. SENTIDO DE PERTENENCIA	En LA EMPRESA se desarrolla compromiso institucional que se ve reflejado en sus eslóganes más usuales los cuales hacen referencia al sentimiento compartido de ser la mejor opción de mantenimiento, ser la mejor base de toda la Fuerza Aerea, igualmente la calidad en el servicio y la seguridad de la base.	5
		TOTAL RASGOS	5

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.10.3 Caracterización

Empresa 10. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	24	82.75%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	5	17.24%
TOTAL	29	

Fuente: del autor.

Empresa 11. Sector servicios

3.1.11.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS		RASGOS
1. Productividad y herramientas de trabajo	En la empresa existe conciencia que factores como la capacitación del personal, las instalaciones físicas, las condiciones trabajo y la tecnología mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.	3
2. Desarrollo Humano	Al trabajar las personas, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, aceptación y reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; los empleados conocen principios como la autonomía el trabajo en equipo y el servicio al cliente.	6
3. Administración del recurso humano	La empresa en su proceso de selección no tiene en cuenta la influencia de personas conocidas; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados para el logro de los objetivos. La empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, slogans fuertes y claros para todos, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día, reconociendo el desempeño de los empleados públicamente.	10
4. Estructura - Autoridad	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	8
5. Relación Jefe - Colaborador	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento.	9
6. Estructura - Coordinación	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información (metas, objetivos y responsabilidades) permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración.	5
7. Control	El control por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad en el trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	6

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.11.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.(CONTINUACION)

Empresa 11. Sector servicios

CATEGORIAS		RASGOS
8. Dirección - Estratégica	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
9. Relación entre colaboradores	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales, personales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo, los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.	5
	TOTAL RASGOS	56

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.11.2 Macrotendencias

Empresa 11. Sector servicios

	CATEGORIAS		RASGOS
FORMALIZACIÓN	4. Estructura - Autoridad	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	8
	6. Estructura - Coordinación	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información (metas, objetivos y responsabilidades) permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración.	5
	7. Control	El control por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad en el trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	6
	1. Productividad y herramientas de trabajo	En la empresa existe conciencia que factores como la capacitación del personal, las instalaciones físicas, las condiciones trabajo y la tecnología mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.	3
		TOTAL RASGOS	22

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.11.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 11. Sector servicios

CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL	CATEGORIAS		RASGOS
	2. Desarrollo Humano	Al trabajar las personas, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, aceptación y reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; los empleados conocen principios como la autonomía el trabajo en equipo y el servicio al cliente.	6
	3. Administración del recurso humano	La empresa en su proceso de selección no tiene en cuenta la influencia de personas conocidas; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados para el logro de los objetivos. La empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, slogans fuertes y claros para todos, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día, reconociendo el desempeño de los empleados públicamente.	10
	5. Relación Jefe - Colaborador	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento.	9
	8. Dirección - Estratégica	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
	9. Relación entre colaboradores	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales, personales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo, los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.	5
	TOTAL RASGOS		34

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.11.3 Caracterización

Empresa 11. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	22	39.29
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	34	60.71
TOTAL	56	

Fuente: del autor.

Empresa 12. Sector servicios

3.1.12.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	RASGOS
1. Estructura y ejercicio de la autoridad	El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y constante delegación, asumiendo las responsabilidades de sus decisiones en la gestión. Esta autoridad fomentada en el cargo es aceptada por los empleados y funciona como medio para mantener un control constante revisando el cumplimiento y la calidad en las actividades de trabajo corrigiendo y enseñando. Por lo que el empleado tiene un claro conocimiento de las responsabilidades y funciones asignadas a su cargo. Se respeta el conducto regular de la empresa	14
2. Sentido de pertenencia y participación de los empleados	Los empleados tienen conciencia de su importancia en la empresa, así como del aporte que con su trabajo hacen a los objetivos. Manifiestan el compromiso de pertenecer a ella asumiendo mayores responsabilidades, compartiendo y aceptando frases, valores, principios, comportamientos y normas difundidos por la empresa. Así mismo existen normas internas y un lenguaje propio característico de EMPRESA COLOMBIANA. Los empleados se sienten contentos de pertenecer a la compañía.	14
3. Liderazgo Participativo	Se presenta un liderazgo participativo basado en la confianza donde los jefes otorgan reconocimiento por las tareas realizadas como una práctica común con la que los empleados se sienten satisfechos. Los jefes hacen la retroalimentación pertinente y realizan el acompañamiento adecuado a la ejecución de las tareas de los empleados por lo que consideran buena la forma en que sus jefes controlan y evalúan su trabajo.	11
4. Nivel de conocimiento a través del entrenamiento y la comunicación.	Los empleados tienen un claro conocimiento de los objetivos funciones y responsabilidades que desempeñan en sus cargos y como estos aportan al funcionamiento de la empresa. Este conocimiento se inicia desde su ingreso a la empresa	6

5. Cooperación efectiva y trabajo en equipo	Los líderes fomentan y propician grupos de trabajo para que los empleados trabajen en equipo, aspectos que reafirman comportamientos basados en la cooperación y ayuda para las relaciones laborales.	6
6. Participación toma de decisiones	Los jefes de departamento y los empleados en diferentes niveles tienen autonomía para tomar decisiones, sin embargo las decisiones mas relevantes se toman en los niveles altos de la estructura jerárquica; así mismo los empleados aceptan las decisiones de los jefes.	6
7. Nivel de participación de los empleados	El nivel de iniciativa, creatividad y autonomía de los empleados es bueno y son reconocidos y aceptados en su desempeño. De igual forma se fomenta la libertad de expresión como medio de participación de los empleados.	5

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.12.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

Empresa 12. Sector servicios

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	RASGOS
8. Políticas de desarrollo Humano	Las políticas de desarrollo humano y bienestar establecidas por la empresa giran en torno a la motivación, el reconocimiento, y el nivel de satisfacción que puede obtener el trabajador en su vida laboral tanto dentro como fuera de la empresa.	5
9. Estructura eficiente	La empresa se caracteriza por tener una estructura formalizada y rígida que le permite cumplir con sus objetivos y necesidades en la actualidad.	3
10. Calidad de las Relaciones interpersonales	Los empleados consideran importante la calidez de las relaciones de amistad y compañerismo pues lo reflejan en la participación de eventos organizados por ellos mismos y por la empresa.	3
11. Eficiencia y productividad	Los empleados son concientes que a través del control periódico que hacen sus jefes a las actividades se constituye una herramienta para la eficiencia en la empresa.	3
	TOTAL RASGOS	76

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.12.2 Macrotendencias

Empresa 12. Sector servicios

	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	RASGOS
FORMALIZACIÓN	1. Estructura y ejercicio de la autoridad	El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y constante delegación, asumiendo las responsabilidades de sus decisiones en la gestión. Esta autoridad fomentada en el cargo es aceptada por los empleados y funciona como medio para mantener un control constante revisando el cumplimiento y la calidad en las actividades de trabajo corrigiendo y enseñando. Por lo que el empleado tiene un claro conocimiento de las responsabilidades y funciones asignadas a su cargo. Se respeta el conducto regular de la empresa	14
	9. Estructura eficiente	La empresa se caracteriza por tener una estructura formalizada y rígida que le permite cumplir con sus objetivos y necesidades en la actualidad.	3
	11. Eficiencia y productividad	Los empleados son concientes que a través del control periódico que hacen sus jefes a las actividades se constituye una herramienta para la eficiencia en la empresa.	3
		TOTAL	20

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.12.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 12. Sector servicios

CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	RASGOS
	2. Sentido de pertenencia y participación de los empleados	Los empleados tienen conciencia de su importancia en la empresa, así como del aporte que con su trabajo hacen a los objetivos. Manifiestan el compromiso de pertenecer a ella asumiendo mayores responsabilidades, compartiendo y aceptando frases, valores, principios, comportamientos y normas difundidos por la empresa. Así mismo existen normas internas y un lenguaje propio característico de EMPRESA COLOMBIANA. Los empleados se sienten contentos de pertenecer a la compañía.	14
	3. Liderazgo Participativo	Se presenta un liderazgo participativo basado en la confianza donde los jefes otorgan reconocimiento por las tareas realizadas como una práctica común con la que los empleados se sienten satisfechos. Los jefes hacen la retroalimentación pertinente y realizan el acompañamiento adecuado a la ejecución de las tareas de los empleados por lo que consideran buena la forma en que sus jefes controlan y evalúan su trabajo.	11
	4. Nivel de conocimiento a través del entrenamiento y la comunicación.	Los empleados tienen un claro conocimiento de los objetivos funciones y responsabilidades que desempeñan en sus cargos y como estos aportan al funcionamiento de la empresa. Este conocimiento se inicia desde su ingreso a la empresa	6
	5. Cooperación efectiva y trabajo en equipo	Los líderes fomentan y propician grupos de trabajo para que los empleados trabajen en equipo, aspectos que reafirman comportamientos basados en la cooperación y ayuda para las relaciones laborales.	6
	6. Participación toma de decisiones	Los jefes de departamento y los empleados en diferentes niveles tienen autonomía para tomar decisiones, sin embargo las decisiones mas relevantes se toman en los niveles altos de la estructura jerárquica; así mismo los empleados aceptan las decisiones de los jefes.	6

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.12.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 12. Sector servicios

CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	RASGOS
	7. Nivel de participación de los empleados	El nivel de iniciativa, creatividad y autonomía de los empleados es bueno y son reconocidos y aceptados en su desempeño. De igual forma se fomenta la libertad de expresión como medio de participación de los empleados.	5
	8. Políticas de desarrollo Humano	Las políticas de desarrollo humano y bienestar establecidas por la empresa giran en torno a la motivación, el reconocimiento, y el nivel de satisfacción que puede obtener el trabajador en su vida laboral tanto dentro como fuera de la empresa.	5
	10. Calidad de las Relaciones interpersonales	Los empleados consideran importante la calidez de las relaciones de amistad y compañerismo pues lo reflejan en la participación de eventos organizados por ellos mismos y por la empresa.	3
		TOTAL	56

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.1.12.3 Caracterización

Empresa 12. Sector servicios

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	20	26.31%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	56	73.68%
TOTAL	76	

Fuente: del autor.

3.1.13 Caracterización de la Cultura Organizacional en el sector Servicios

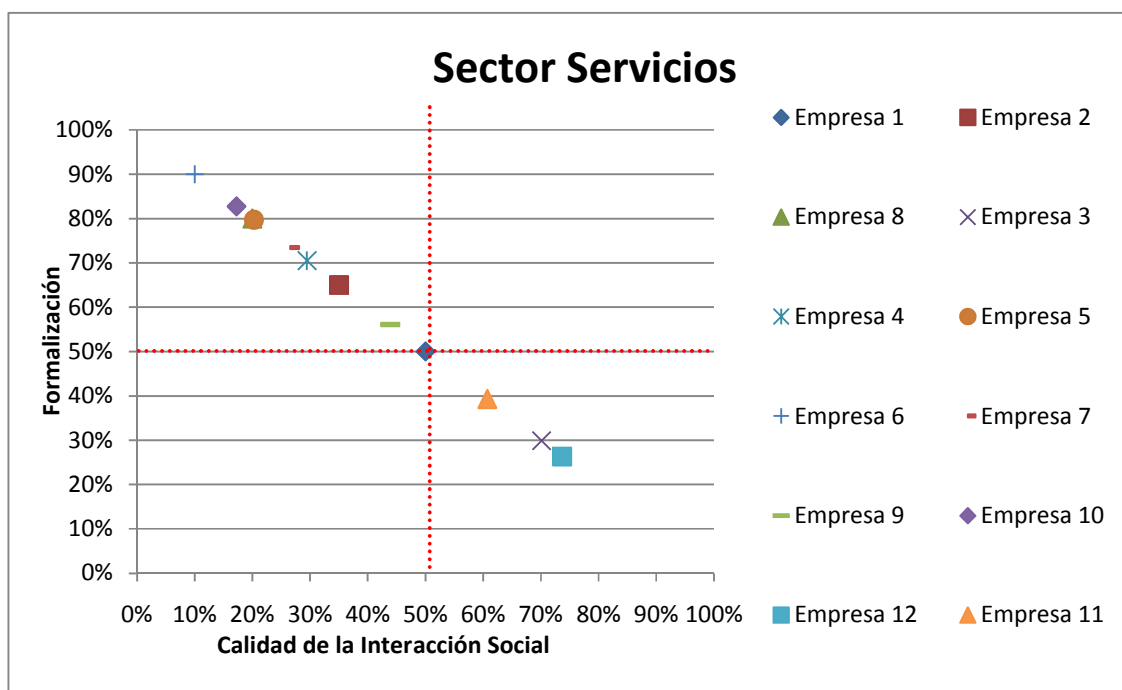


Figure 1: Caracterización sector servicios.

Fuente: del autor.

CUADRO TOTAL SECTOR

Macrotendencias	Total de Rasgos	
Formalización	386	58.04%
Calidad de la interaccion social	279	41.96%
Total	665	

Fuente: del autor.

3.2 Sector Industrial

Empresa 1. Sector industrial

3.2.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIA	DESCRIPCION	Numero de Rasgos
1. División del trabajo	Existe claridad y conocimiento de las funciones y responsabilidades propias, la estructura de la organización permite la identificación clara de los objetivos del cargo; así como también conocer claramente las labores asignadas. Los objetivos de la compañía son claros, lo que permite tener una relación directa con la estructura.	14
2.Ejercicio de autoridad	Dentro de la organización se ve establecida la autoridad, por el nivel de conocimiento que tienen sus empleados sobre la organización. Existe una apreciación sobre la manera como los jefes orientan cada una de las labores, fomentando así el trabajo en equipo.	12
3.Políticas de desarrollo	Existen ventajas que ofrece la compañía como bonificaciones por buen desempeño y desarrollo personal del trabajador. El servicio al cliente es un concepto prioritario para los empleados. La responsabilidad, honestidad, lealtad y compromiso son los principales valores compartidos por todos los miembros de la empresa.	8
4.Liderazgo participativo	Se observa un liderazgo claro en la empresa, existe una buena relación laboral entre jefes y subalternos. Se reciben orientaciones claras, adecuadas y permanentes de los jefes para el cumplimiento de las tareas. Se refleja claramente el grado de confianza que existe entre los jefes y sus subordinados.	19
5.Seguimiento y control	En la empresa existen estándares de rendimiento que son la base de la evaluación, este es un proceso abierto, en el que participan los empleados de forma directa.	6
6.Satisfacción en el trabajo	Las personas sienten satisfacción cuando a través del cumplimiento de los objetivos personales se logran los objetivos organizacionales. Se sienten satisfechas con la remuneración que reciben por la labor realizada. Las personas conceden importancia a la organización a la que pertenecen.	15
7. Toma de decisiones	Los empleados participan en la toma de decisiones de la empresa, pues consideran que son tenidos en cuenta por los directivos, tienen claro que están contribuyendo a un mejor desarrollo de la organización.	9
	TOTAL NUEMRO DE RASGOS	83

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.1.2 Macrotendencias,

Empresa 1. Sector industrial

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	1. División del trabajo	Existe claridad y conocimiento de las funciones y responsabilidades propias, la estructura de la organización permite la identificación clara de los objetivos del cargo; así como también conocer claramente las labores asignadas. Los objetivos de la compañía son claros, lo que permite tener una relación directa con la estructura.	14
	2.Ejercicio de autoridad	Dentro de la organización se ve establecida la autoridad, por el nivel de conocimiento que tienen sus empleados sobre la organización. Existe una apreciación sobre la manera como los jefes orientan cada una de las labores, fomentando así el trabajo en equipo.	12
	5.Seguimiento y control	En la empresa existen estándares de rendimiento que son la base de la evaluación, este es un proceso abierto, en el que participan los empleados de forma directa.	6
	TOTAL RASGOS		32

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de Rasgos
	3.Políticas de desarrollo	Existen ventajas que ofrece la compañía como bonificaciones por buen desempeño y desarrollo personal del trabajador. El servicio al cliente es un concepto prioritario para los empleados. La responsabilidad, honestidad, lealtad y compromiso son los principales valores compartidos por todos los miembros de la empresa.	8
	6. Satisfacción en el trabajo	Las personas sienten satisfacción cuando a través del cumplimiento de los objetivos personales se logran los objetivos organizacionales. Se sienten satisfechas con la remuneración que reciben por la labor realizada. Las personas conceden importancia a la organización a la que pertenecen.	15
	7. Toma de decisiones	Los empleados participan en la toma de decisiones de la empresa, pues consideran que son tenidos en cuenta por los directivos, tienen claro que están contribuyendo a un mejor desarrollo de la organización.	9
	4.Liderazgo participativo	Se observa un liderazgo claro en la empresa, existe una buena relación laboral entre jefes y subalternos. Se reciben orientaciones claras, adecuadas y permanentes de los jefes para el cumplimiento de las tareas. Se refleja claramente el grado de confianza que existe entre los jefes y sus subordinados.	19
	TOTAL DE RASGOS		51

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.1.3 Caracterización

Empresa 1. Sector industrial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	32	38,55%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	51	61,44%
TOTAL	83	

Fuente: del autor.

Empresa 2. Sector industrial

3.2.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	Numero de Rasgos
1. División del trabajo	La información que reciben es necesaria para el buen desempeño de sus funciones, y las responsabilidades asignadas a los miembros de la organización conllevan a la repetición y rutina en sus actividades lo cual limitan su creatividad. La empresa conoce muy bien cuales son los objetivos y los tienen claramente definidos y formalizados, se encuentra organizada de manera que facilita el cumplimiento de estos objetivos.	6
2.Ejercicio de autoridad	En la organización la autoridad esta fundamentada en los conocimientos y el nivel de especialización. Existe la percepción de que los jefes promueven y orientan las labores que fomentan el trabajo en grupo. El diseño de la estructura de la empresa genera unidad de mando, debido a que el jefe inmediato ejerce un buen control sobre el cumplimiento de cada una de las responsabilidades.	4
3.Politicas de desarrollo	Existe un alto sentido de pertenencia hacia la organización. Tienen un conocimiento frente a la empresa claro puesto que saben que esta conformada por su gente y lo toman como principal motivador de los programas de capacitación. La empresa se preocupa por capacitar a su recurso humano, pues creen que es uno de los factores más importantes para el progreso de la organización.	16
4.Liderazgo participativo	Existe la percepción de apoyo por parte del jefe inmediato en la correcta realización del trabajo. Las personas generalmente están de acuerdo con la asignación de tareas propuestas por el jefe inmediato. Se aprecia sentimientos de confianza entre jefes y subordinados. Es muy bajo el nivel de confianza entre subalterno y jefe para comentar problemas personales.	7

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.(CONTINUACION)

Empresa 2. Sector industrial

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	Numero de Rasgos
6.Satisfaccion en el trabajo	Las personas se sienten contentas dentro de la organización debido a la confianza que se les brinda, además considera la remuneración es razonable por el desempeño de su trabajo. Las personas consideran que uno de los factores mas importantes para la motivación dentro de la organización es la capacitación que se le brinda para la mejora de su trabajo.	8
7. Toma de decisiones	El empleado toma decisiones sin consultar al jefe inmediato aunque no participan en aquellas que afectan directamente su trabajo. Aunque las decisiones importantes son tomadas por el nivel directivo de la empresa, existe una posibilidad de que los empleados puedan dar sus opiniones frente a la toma de decisión de su jefe.	4
	TOTAL DE RASGOS	38

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.2.2 Macrotendencias

Empresa 2. Sector industrial

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	1. División del trabajo	La información que reciben es necesaria para el buen desempeño de sus funciones, y las responsabilidades asignadas a los miembros de la organización conllevan a la repetición y rutina en sus actividades lo cual limitan su creatividad. La empresa conoce muy bien cuales son los objetivos y los tienen claramente definidos y formalizados, se encuentra organizada de manera que facilita el cumplimiento de estos objetivos.	6
	2.Ejercicio de autoridad	En la organización la autoridad está fundamentada en los conocimientos y el nivel de especialización. Existe la percepción de que los jefes promueven y orientan las labores que fomentan el trabajo en grupo. El diseño de la estructura de la empresa genera unidad de mando, debido a que el jefe inmediato ejerce un buen control sobre el cumplimiento de cada una de las responsabilidades.	4
	7. Toma de decisiones	El empleado toma decisiones sin consultar al jefe inmediato aunque no participan en aquellas que afectan directamente su trabajo. Aunque las decisiones importantes son tomadas por el nivel directivo de la empresa, existe una posibilidad de que los empleados puedan dar sus opiniones frente a la toma de decisión de su jefe.	4
		TOTAL NUMERO DE RASGOS	14

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.2.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 2. Sector industrial

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	3.Politicas de desarrollo	Existe un alto sentido de pertenencia hacia la organización. Tienen un conocimiento frente a la empresa claro puesto que saben que esta conformada por su gente y lo toman como principal motivador de los programas de capacitación. La empresa se preocupa por capacitar a su recurso humano, pues creen que es uno de los factores más importantes para el progreso de la organización.	16
	4.Liderazgo participativo	Existe la percepción de apoyo por parte del jefe inmediato en la correcta realización del trabajo. Las personas generalmente están de acuerdo con la asignación de tareas propuestas por el jefe inmediato. Se aprecia sentimientos de confianza entre jefes y subordinados. Es muy bajo el nivel de confianza entre subalterno y jefe para comentar problemas personales.	7
	6. Satisfacción en el trabajo	Las personas se sienten contentas dentro de la organización debido a la confianza que se les brinda, además considera la remuneración es razonable por el desempeño de su trabajo. Las personas consideran que uno de los factores mas importantes para la motivación dentro de la organización es la capacitación que se le brinda para la mejora de su trabajo.	8
	TOTAL NUMERO DE RASGOS		31

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.2.3 Caracterización

Empresa 2. Sector industrial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	14	31,11%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	31	68,88%
TOTAL	45	

Fuente: del autor.

Empresa 3. Sector industrial

3.2.3.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIA		Numero de Rasgos
1. División del trabajo	La información que es recibida por los empleados es utilizada para el buen desempeño de cada una de sus funciones asignadas. La empresa tiene objetivos visiblemente definidos y formalizados, pues esta se encuentra organizada de tal manera que proporciona un cumplimiento de estos objetivos. Además el diseño de las áreas esta hecho de manera racional y lógica.	9
2.Ejercicio de autoridad	El reconocimiento de la autoridad de los jefes se fundamenta principalmente en la experiencia, conocimientos y personalidad. Las decisiones principales de la organización son tomadas por los niveles directivos, quienes son los que mantienen la responsabilidad sobre los resultados.	10
3.Políticas de desarrollo	Un factor principal dentro de la empresa, es que buscan que el empleado tenga un buen desempeño, es por eso que es de vital importancia la eficiencia del recurso humano, porque permite el aumento de la productividad y el logro de los objetivos. Cada una de las ideas que son proyectadas por las directivas suelen ser más adecuadas en los empleados, ya que ellos son los encargados de la búsqueda continua de la satisfacción del cliente y la necesidad de trabajar en equipo para un mejor funcionamiento.	5
4.Liderazgo participativo	Existe confianza entre los jefes y sus subalternos esto permite resolver conflictos y problemas que puedan presentarse en un momento determinado. Están de acuerdo con las labores que le son asignadas, puesto que son equitativas, lo que genera un efectivo cumplimiento.	13
5.Seguimiento y control	Los empleados conocen la existencia de estándares de rendimientos y de la experiencia de evaluaciones de desempeño, pero este aspecto debe estar mejor definido con la elaboración de calendarios de evaluación por departamento, lo que permite tener un control claro de su trabajo.	10
7. Toma de decisiones	Los empleados conocen cada una de las responsabilidades y objetivos de su trabajo, así como también conocen cuando reciben órdenes de sus jefes.	3
	TOTAL RASGOS	50

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.3.2 Macrotendencias

Empresa 3. Sector industrial

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	1. División del trabajo	La información que es recibida por los empleados es utilizada para el buen desempeño de cada una de sus funciones asignadas. La empresa tiene objetivos visiblemente definidos y formalizados, pues esta se encuentra organizada de tal manera que proporciona un cumplimiento de estos objetivos. Además el diseño de las áreas esta hecho de manera racional y lógica.	9
	2.Ejercicio de autoridad	El reconocimiento de la autoridad de los jefes se fundamenta principalmente en la experiencia, conocimientos y personalidad. Las decisiones principales de la organización son tomadas por los niveles directivos, quienes son los que mantienen la responsabilidad sobre los resultados.	10
	5.Seguimiento y control	Los empleados conocen la existencia de estándares de rendimientos y de la experiencia de evaluaciones de desempeño, pero este aspecto debe estar mejor definido con la elaboración de calendarios de evaluación por departamento, lo que permite tener un control claro de su trabajo.	10
	7. Toma de decisiones	Los empleados conocen cada una de las responsabilidades y objetivos de su trabajo, así como también conocen cuando reciben órdenes de sus jefes.	3
		TOTAL NUMERO DE RASGOS	32

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	3.Políticas de desarrollo	Un factor principal dentro de la empresa, es que buscan que el empleado tenga un buen desempeño, es por eso que es de vital importancia la eficiencia del recurso humano, porque permite el aumento de la productividad y el logro de los objetivos. Cada una de las ideas que son proyectadas por las directivas suelen ser más adecuadas en los empleados, ya que ellos son los encargados de la búsqueda continua de la satisfacción del cliente y la necesidad de trabajar en equipo para un mejor funcionamiento.	5
	4.Liderazgo participativo	Existe confianza entre los jefes y sus subalternos esto permite resolver conflictos y problemas que puedan presentarse en un momento determinado. Están de acuerdo con las labores que le son asignadas, puesto que son equitativas, lo que genera un efectivo cumplimiento.	13
		TOTAL DE RASGOS	18

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.3.3 Caracterización

Empresa 3. Sector industrial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	32	64,00%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	18	36,00%
TOTAL	50	

Fuente: del autor.

Empresa 4. Sector industrial

3.2.4.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	Numero de Rasgos
1. Ejercicio y Reconocimiento de autoridad formal	Es una organización con una estructura claramente jerárquica , donde los directivos toman las decisiones y son responsables de los resultados, ejerciendo control sobre el trabajo de los colaboradores.	7
2. Identificación con la Institución	Los colaboradores conocen claramente los objetivos de la organización y son consientes que con su trabajo diario aportan para alcanzarlos, tanto que los objetivos individuales se encuentran parametrizados en la evaluación de desempeño.	11
3. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación	Las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores al igual que entre personas del mismo nivel jerárquico están enmarcadas por el respeto , el trabajo en equipo y la colaboración , hecho que se manifiesta en los resultados obtenidos en los últimos años	6
4. División del Trabajo	4. División del Trabajo : La estructura organizacional actual esta diseñada de acuerdo a los procesos que generan valor , se trabaja bajo el esquema de red de proceso donde cada uno de ellos depende del otro incluyendo los procesos de apoyo. El crecimiento de la estructura depende de los indicadores de optimización del servicio y competitividad.	7

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.4.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.(CONTINUACION)

Empresa 4. Sector industrial

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	Numero de Rasgos
5. Acción de Liderazgo	Los jefes son reconocidos como líderes que permiten el dialogo abierto ; el control de los procesos o tareas es realizado en forma constante por los jefes buscando retroalimentar a sus colaboradores , los niveles de comunicación organizacional son buenos para facilitar el liderazgo.	9
6. Conocimiento de la organización y Capacitación	La empresa tiene claramente establecidos sus objetivos estratégicos y estandarizados su procesos , hecho que facilita la consecución de recursos para invertir en capacitación y el diseño de programas de capacitación y desarrollo de una forma mas eficiente.	7
7. Políticas de Desarrollo Humano	En la empresa existe una preocupación por la medición de indicadores y el desarrollo de sus colaboradores en temas como la Educación formal y programas de bienestar y recreación , sin embargo los colaboradores sienten que no existe un reconocimiento real a su aporte dentro de la organización y que la remuneración no es la adecuada ni es una preocupación real de las directivas.	9
8.Toma Decisiones	Las estructura Jerárquica y la condición de ser una empresa familiar ha arraigado dentro de la misma que la toma de decisiones sea una competencia casi exclusiva de las directivas, a pesar de que los colaboradores quisieran tener mayor autonomía para las mismas.	3
9. Servicio al cliente	En la empresa los directivos se han preocupado por institucionalizar "El Servicio al Cliente " como una razón de ser , los colaboradores lo comparten y trabajan para mejorar la satisfacción de los usuarios, la organización mide semestralmente este indicador. Los colaboradores se refieren a los usuarios con frases como "siempre dejan todo para lo último "	3
10. Estructura, tecnología y productividad	La percepción presente es que lo más importante en la empresa es el servicio prestado por los colaboradores y en un segundo plano se encuentra la estructura física.	4
	TOTAL RASGOS	66

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.4.2 Macrotendencias

Empresa 4. Sector industrial

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	1. Ejercicio y Reconocimiento de autoridad formal	La empresa es una organización con una estructura claramente jerárquica , donde los directivos toman las decisiones y son responsables de los resultados, ejerciendo control sobre el trabajo de los colaboradores.	7
	2. Identificación con la Institución	Los colaboradores conocen claramente los objetivos de la organización y son consientes que con su trabajo diario aportan para alcanzarlos, tanto que los objetivos individuales se encuentran parametrizados en la evaluación de desempeño.	11
	4. División del Trabajo	División del Trabajo: La estructura organizacional actual está diseñada de acuerdo a los procesos que generan valor a la empresa , se trabaja bajo el esquema de red de proceso donde cada uno de ellos depende del otro incluyendo los procesos de apoyo.	7
	5. Acción de Liderazgo	En la empresa los jefes son reconocidos como líderes que permiten el dialogo abierto ; el control de los procesos o tareas es realizado en forma constante por los jefes buscando retroalimentar a sus colaboradores , los niveles de comunicación organizacional son buenos para facilitar el liderazgo.	9
	6. Conocimiento de la organización y Capacitación	La empresa tiene claramente establecidos sus objetivos estratégicos y estandarizados su procesos , hecho que facilita la consecución de recursos para invertir en capacitación y el diseño de programas de capacitación y desarrollo de una forma mas eficiente.	7
	8.Toma Decisiones	Las estructura Jerárquica y la condición de ser una empresa familiar ha arraigado dentro de la misma que la toma de decisiones sea una competencia casi exclusiva de las directivas , a pesar de que los colaboradores quisieran tener mayor autonomía para las mismas.	3
	9. Servicio al cliente	En la empresa los directivos se han preocupado por institucionalizar "El Servicio al Cliente " como una razón de ser , los colaboradores lo comparten y trabajan para mejorar la satisfacción de los usuarios, la organización mide semestralmente este indicador.	3
	10. Estructura, tecnología y productividad	La percepción presente es que lo más importante en la EMPRESA es el servicio prestado por los colaboradores y en un segundo plano se encuentra la estructura física.	4
	3. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación	Las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores al igual que entre personas del mismo nivel jerárquico están enmarcadas por el respeto , el trabajo en equipo y la colaboración , hecho que se manifiesta en los resultados obtenidos en los últimos años	6
		TOTAL DE RASGOS	57

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.4.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 4. Sector industrial

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	7. Políticas de Desarrollo Humano	En la empresa existe una preocupación por la medición de indicadores y el desarrollo de sus colaboradores en temas como la Educación formal y programas de bienestar y recreación, sin embargo los colaboradores sienten que no existe un reconocimiento real a su aporte dentro de la organización y que la remuneración no es la adecuada ni es una preocupación real de las directivas.	9
	TOTAL DE RASGOS		9

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.4.3 Caracterización

Empresa 4. Sector industrial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	57	86,36%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	9	13,63%
TOTAL	66	

Fuente: del autor.

Empresa 5. Sector industrial

3.2.5.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE RASGOS
1. INDIVIDUALISMO	El trabajo en equipo del personal de La empresa es evaluado por los propios empleados como malo. Existe poca colaboración entre los miembros del equipo, poca coordinación y comunicación entre áreas y un bajo nivel de participación en la solución de problemas. Así mismo, es muy baja la participación en actividades extralaborales.	5
2. AUTORIDAD	En La empresa existen muchos jefes en los diferentes niveles, sin embargo, las opiniones y decisiones de estos son cuestionados por los subalternos, quienes aceptan dichas decisiones únicamente por el cargo de su jefe. Las decisiones estratégicas para La empresa son tomadas por el grupo directivo, siendo muy difícil para quienes no hacen parte de dicho grupo el ser escuchados.	6
3. LIDERAZGO	Existe un bajo nivel de confianza entre jefes y subalternos de La empresa, lo cual se debe a la mala comunicación entre los mismos. Por ésta misma razón se percibe de apoyo por parte de los jefes por lo que los empleados procuran no recurrir a los mismos. Sin embargo, la experiencia de los jefes es reconocida y valorada por los empleados de La empresa.	6
4. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	Los empleados de La empresa saben que la empresa tiene sus objetivos debidamente formalizados, al igual que su marco estratégico, sin embargo, perciben que no se han interiorizado. Las normas no escritas tienen importancia en la medida en que son asimiladas y respetadas, así como el reglamento de trabajo.	4
5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Las funciones y responsabilidades de cada empleado van acorde a su cargo dentro de la organización y tienen un objetivo específico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y para alcanzar la eficiencia y la competitividad. Para lograrlo se brinda la información necesaria, y dichos resultados (buenos o malos) son responsabilidad de los directivos, quienes determinan la necesidad de creación de nuevos cargos en la organización.	8
6. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	La calidad en el trabajo es un criterio importante para reconocer el desempeño de los empleados de La empresa. Así mismo, se reconocen características personales como la capacidad intelectual, creatividad e iniciativa, honestidad, cumplimiento, formación, competencias personales y responsabilidad; características que les permite acceder a ascensos. Por otro lado, los empleados perciben la trayectoria en La empresa como posibilidad de desarrollo dentro de la empresa.	7

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.5.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto (CONTINUACION)

Empresa 5. Sector industrial

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE RASGOS
7. CONTROL Y SEGUIMIENTO	Los empleados de La empresa perciben poco control y seguimiento por parte de los jefes pero en el momento que éstos lo ejercen, los grupos lo aceptan por la implicación del cargo directivo más que por convencimiento. Así mismo, los empleados de La empresa no se sienten cómodos con la forma de control y seguimiento impartida por los superiores inmediatos ya que consideran que los jefes no cuentan con buenas estrategias para esta labor.	4
8. DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD SEGÚN SU CARGO	Se evidencia en la percepción de los empleados de La empresa, la delegación como una práctica común en el grupo de jefes enfocada en el grado de confianza y funciones que se tienen con cada colaborar, de esta manera, es posible que no se delegue a personal en el cual no se confía. La delegación por parte de los jefes, permite una responsabilidad compartida con el grupo aunque no son muy tomadas en cuenta las opiniones de las personas que no tienen personal a su cargo. Así mismo, los empleados de La empresa evitan el asumir más responsabilidades.	6
9. INFORMALIDAD DE LAS RELACIONES	Los empleados en La empresa perciben un bajo grado de confianza entre compañeros, por lo que las relaciones interpersonales son consideradas malas. Se evidencia apatía por parte de los empleados frente a actividades de integración entre ellos. Las relaciones de comunicación entre los empleados están enmarcadas en la utilización de adjetivos negativos tanto a compañeros como a jefes.	4
	TOTAL DE RASGOS	

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.5.2 Macrotendencias

Empresa 5. Sector industrial

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	1. INDIVIDUALISMO	El trabajo en equipo del personal de La empresa es evaluado por los propios empleados como malo. Existe poca colaboración entre los miembros del equipo, poca coordinación y comunicación entre áreas y un bajo nivel de participación en la solución de problemas. Así mismo, es muy baja la participación en actividades extralaborales.	5
	2. AUTORIDAD	En La empresa existen muchos jefes en los diferentes niveles, sin embargo, las opiniones y decisiones de estos son cuestionados por los subalternos, quienes aceptan dichas decisiones únicamente por el cargo de su jefe. Las decisiones estratégicas para La empresa son tomadas por el grupo directivo, siendo muy difícil para quienes no hacen parte de dicho grupo el ser escuchados.	6
	3. LIDERAZGO	Existe un bajo nivel de confianza entre jefes y subalternos de La empresa, lo cual se debe a la mala comunicación entre los mismos. Por ésta misma razón se percibe de apoyo por parte de los jefes por lo que los empleados procuran no recurrir a los mismos. Sin embargo, la experiencia de los jefes es reconocida y valorada por los empleados de La empresa.	6
	4. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	Los empleados de La empresa saben que la empresa tiene sus objetivos debidamente formalizados, al igual que su marco estratégico, sin embargo, perciben que no se han interiorizado. Las normas no escritas tienen importancia en la medida en que son asimiladas y respetadas, así como el reglamento de trabajo.	4
	5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Las funciones y responsabilidades de cada empleado van acorde a su cargo dentro de la organización y tienen un objetivo específico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y para alcanzar la eficiencia y la competitividad. Para lograrlo se brinda la información necesaria, y dichos resultados (buenos o malos) son responsabilidad de los directivos, quienes determinan la necesidad de creación de nuevos cargos en la organización.	8

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.2.5.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 5. Sector industrial

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	7. CONTROL Y SEGUIMIENTO	Los empleados de La empresa perciben poco control y seguimiento por parte de los jefes pero en el momento que éstos lo ejercen, los grupos lo aceptan por la implicación del cargo directivo más que por convencimiento. Así mismo, los empleados de La empresa no se sienten cómodos con la forma de control y seguimiento impartida por los superiores inmediatos ya que consideran que los jefes no cuentan con buenas estrategias para esta labor.	4
	8. DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD SEGÚN SU CARGO	Se evidencia en la percepción de los empleados de La empresa, la delegación como una práctica común en el grupo de jefes enfocada en el grado de confianza y funciones que se tienen con cada colaborador, de esta manera, es posible que no se delegue a personal en el cual no se confía. La delegación por parte de los jefes, permite una responsabilidad compartida con el grupo aunque no son muy tomadas en cuenta las opiniones de las personas que no tienen personal a su cargo. Así mismo, los empleados de La empresa evitan el asumir más responsabilidades.	6
		TOTAL DE RASGOS	39

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	6. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	La calidad en el trabajo es un criterio importante para reconocer el desempeño de los empleados de La empresa. Así mismo, se reconocen características personales como la capacidad intelectual, creatividad e iniciativa, honestidad, cumplimiento, formación, competencias personales y responsabilidad; características que les permite acceder a ascensos. Por otro lado, los empleados perciben la trayectoria en La empresa como posibilidad de desarrollo dentro de la empresa.	7
	9. INFORMALIDAD DE LAS RELACIONES	Los empleados en La empresa perciben un bajo grado de confianza entre compañeros, por lo que las relaciones interpersonales son consideradas malas. Se evidencia apatía por parte de los empleados frente a actividades de integración entre ellos. Las relaciones de comunicación entre los empleados están enmarcadas en la utilización de adjetivos negativos tanto a compañeros como a jefes.	4
		TOTAL DE RASGOS	11

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

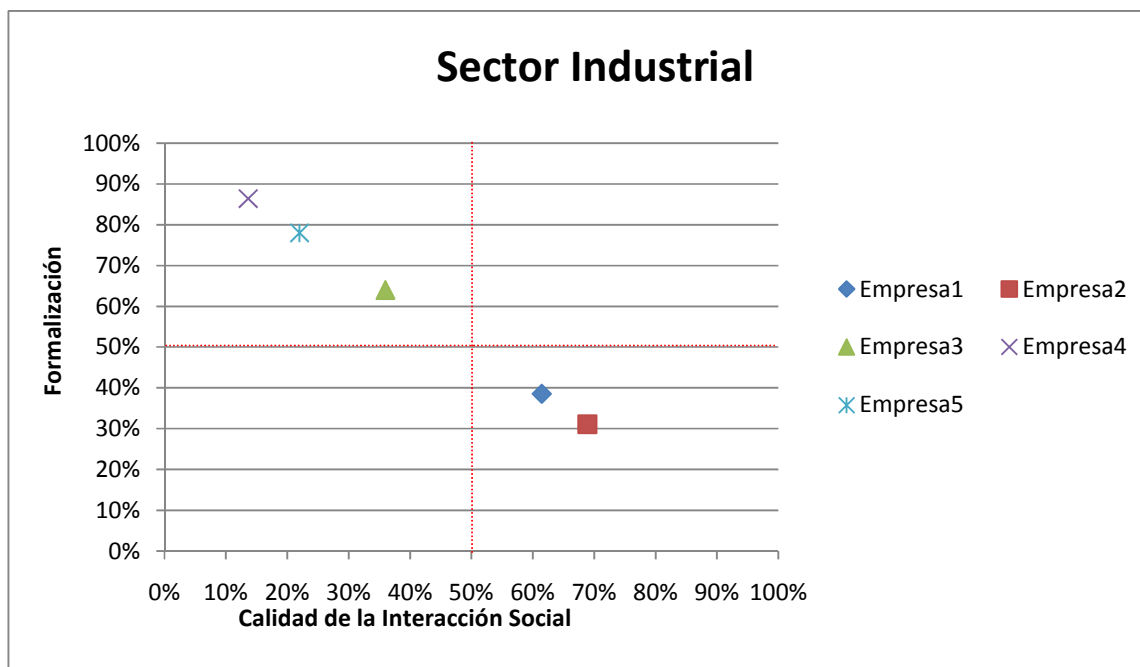
3.2.5.3 Caracterización

Empresa 5. Sector industrial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	39	78,00%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	11	22,00%
TOTAL	50	

Fuente: del autor.

3.2.6 Caracterización de la Cultura Organizacional en el sector industrial



Fuente: del autor.

Figure 2: Caracterización sector industrial.

Fuente: del autor.

CUADRO TOTAL SECTOR

Macrotendencias	Rasgos	
Formalización	174	59.18%
Calidad de la interacción social	120	40.81%
	294	

Fuente: del autor.

3.3. Sector Construcción

Empresa 1. Sector construcción

3.3.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIA		Numero de rasgos
1.Motivación y sentido de pertenencia	El empleado se siente satisfecho con el trabajo realizado y siente así mismo satisfacción al colaborar con el trabajo propio en el logro de los objetivos de la compañía. Es grato para ellos trabajar en la empresa y factores como las políticas y decisiones claras sobre sus posibilidades de desarrollo personal en la empresa, las buenas condiciones de trabajo y la coherencia del trabajo que realizan con el salario que reciben, generan que la motivación de los trabajadores en su desempeño en la empresa sea marcada.	8
2. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales	El trabajo en equipo es muy marcado en la organización y coordinado por los jefes entre personas y departamentos. Existe participación y apoyo de todos en la solución de problemas del área y la participación es activa en las reuniones o equipos de trabajo. En la empresa se le da importancia a los eventos de integración y la participación de los trabajadores en los mismos es activa. Existen buenas relaciones de amistad y apoyo entre los compañeros de trabajo, se brinda colaboración.	9
3. Relación jefe – empleado y autoridad	Las relaciones entre el empleado y el jefe se caracterizan por presentar comunicación y confianza, lo que permite que el empleado pueda comentar sobre su trabajo y los resultados del mismo con el jefe, que tenga la opción de definir tiempos de ejecución y que la delegación sea una práctica común. En la empresa existen muchos jefes en diferentes niveles los cuales ejercen autoridad sobre sus trabajadores la cual es aceptada formalmente por los mismos, sin embargo, existe flexibilidad en el tiempo y forma en que los trabajadores van a realizar sus tareas, recibiendo también, orientación adecuada y permanente de para cumplir sus funciones.	10
4. Conocimiento de la empresa	La empresa tiene claramente definidas sus estrategias las cuales son ampliamente conocidas. La visión, misión y los principios de la empresa así como los objetivos y políticas desde el momento de su vinculación a la misma, además, reciben la orientación adecuada sobre los sucesos de su área; conocen los objetivos para los cuales están desarrollando su función y reconocen los eslóganes que son característicos de la empresa.	6
5.Toma de decisiones y seguimiento a resultados	Las decisiones importantes y estratégicas son tomadas en periodos largos de tiempo por el Grupo Directivo, y la responsabilidad de su ejecución y resultados está a cargo de los jefes de diferentes niveles, los cuales tienen autonomía para tomar determinaciones en su área, y de los cargos directivos respectivamente. La revisión de la calidad y el cumplimiento del trabajo asignado está a cargo del jefe inmediateo.	9

3.3.1.2 Macrotendencias

Empresa 1. Sector construcción

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	4.Conocimiento de la empresa	La empresa tiene claramente definidas sus estrategias las cuales son ampliamente conocidas. La visión, misión y los principios de la empresa así como los objetivos y políticas desde el momento de su vinculación a la misma, además, reciben la orientación adecuada sobre los sucesos de su área; conocen los objetivos para los cuales están desarrollando su función y reconocen los eslóganes que son característicos de la empresa.	6
	5.Toma de decisiones y seguimiento a resultados	Las decisiones importantes y estratégicas son tomadas en periodos largos de tiempo por el Grupo Directivo, y la responsabilidad de su ejecución y resultados está a cargo de los jefes de diferentes niveles, los cuales tienen autonomía para tomar determinaciones en su área, y de los cargos directivos respectivamente. La revisión de la calidad y el cumplimiento del trabajo asignado está a cargo del jefe inmediato, quien da a conocer los resultados de dicha evaluación de resultados al trabajador.	9
		TOTAL DE RASGOS	15

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	1.Motivación y sentido de pertenencia	El empleado se siente satisfecho con el trabajo realizado y siente así mismo satisfacción al colaborar con el trabajo propio en el logro de los objetivos de la compañía. Es grato para ellos trabajar en la empresa y factores como las políticas y decisiones claras sobre sus posibilidades de desarrollo personal en la empresa, las buenas condiciones de trabajo y la coherencia del trabajo que realizan con el salario que reciben, generan que la motivación de los trabajadores en su desempeño en la empresa sea marcada.	8
	2. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales	El trabajo en equipo es muy marcado en la organización y coordinado por los jefes entre personas y departamentos. Existe participación y apoyo de todos en la solución de problemas del área y la participación es activa en las reuniones o equipos de trabajo. En la empresa se le da importancia a los eventos de integración y la participación de los trabajadores en los mismos es activa. Existen buenas relaciones de amistad y apoyo entre los compañeros de trabajo, se brinda colaboración, ayuda y apoyo entre los integrantes del área.	9

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.3.1.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 1. Sector construcción

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	3. Relación jefe – empleado y autoridad	Las relaciones entre el empleado y el jefe se caracterizan por presentar comunicación y confianza, lo que permite que el empleado pueda comentar sobre su trabajo y los resultados del mismo con el jefe, que tenga la opción de definir tiempos de ejecución y que la delegación sea una práctica común. En la empresa existen muchos jefes en diferentes niveles los cuales ejercen autoridad sobre sus trabajadores la cual es aceptada formalmente por los mismos, sin embargo, existe flexibilidad en el tiempo y forma en que los trabajadores van a realizar sus tareas, recibiendo también, orientación adecuada y permanente de para cumplir sus funciones.	10
	TOTAL DE RASGOS		27

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.3.1.3 Caracterización

Empresa 1. Sector construcción

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	15	35,71%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	27	64,28%
TOTAL	42	

Fuente: del autor.

Empresa 2. Sector construcción

3.3.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIA		Numero de rasgos
1.Motivación y sentido de pertenencia	Las buenas condiciones de trabajo que brinda la empresa a sus trabajadores permiten que estos se sientan importantes, contentos y satisfechos, existiendo también libertad para que el trabajador sea creativo y manifieste sus iniciativas. Esto fomenta el interés de estos por formar parte en decisiones de trabajo que les den mayor responsabilidad.	5
2. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales	Los directivos promueven constantemente el trabajo en equipo. Las buenas relaciones interpersonales son de gran importancia para los miembros de la empresa y tienen alto impacto en los niveles de desempeño, existiendo relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros. En cada área los trabajadores se colaboran entre sí y solucionan los problemas de manera conjunta.	6
3. Relación jefe – empleado y autoridad	Las relaciones entre jefes y empleados se caracterizan por la confianza, buena comunicación, apoyo y buena disposición de las dos partes. Los colaboradores aceptan las decisiones y ordenes de sus jefes de manera espontánea y con satisfacción, estos a su vez los orientan permanentemente, les permiten definir los tiempos y métodos de realización de sus tareas, dan espacio para comentar la evaluación de resultados y se preocupan por coordinar las actividades entre las personas y los diferentes departamentos.	14
4. Conocimiento de la empresa	En la empresa están planteados y definidos la misión, visión, filosofía, políticas y objetivos de la empresa que son comunicadas a los colaboradores cuando ingresan a la compañía. Estos conocen claramente sus funciones y las de su jefe inmediato, los objetivos de su trabajo y las responsabilidades que adquieren cuando se les asigna o delega una tarea.	7
5.Toma de decisiones y seguimiento a resultados	Las decisiones en la empresa son tomadas por el grupo directivo y/o por personas que tienen un alto nivel jerárquico, quienes a su vez, se hacen responsables por el resultado de dichas decisiones; las decisiones son tomadas por los jefes inmediatos con justicia y equidad y existe un alto nivel de autonomía de cada coordinador en su área. En el proceso de evaluación un criterio de gran importancia es la calidad en el trabajo.	9
6. DIVISION DEL TRABAJO	El diseño lógico y racional de la estructura de la empresa, en donde las áreas están correctamente integradas, permite que la división del trabajo se haga de acuerdo a las exigencias y responsabilidad de cada cargo, que no se limite la imaginación ni la autonomía y que las funciones y responsabilidades se asignen de acuerdo al cargo, de tal manera que, cada área pueda cumplir con sus objetivos.	6

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.3.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.(CONTINUACION)

Empresa 2. Sector construcción

CATEGORIA		Numero de rasgos
7.RECURSOS Y DESEMPEÑO LABORAL	La estructura, normas y procedimientos permiten hacer buen uso de los recursos disponibles y cumplir los objetivos propuestos, teniendo gran importancia, junto con esto, las habilidades y capacidades de los empleados, la adecuada información que estos reciben para desarrollar sus tareas y la tecnología adecuada con la que cuenta la empresa, en la obtención de altos niveles de eficiencia y servicio al cliente.	5
	TOTAL RASGOS	52

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.3.2.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 2. Sector construcción

	CATEGORIAS		Numero de rasgos
FORMALIZACION	3. Relación jefe – empleado y autoridad	Las relaciones entre jefes y empleados se caracterizan por la confianza, buena comunicación, apoyo y buena disposición de las dos partes. Los colaboradores aceptan las decisiones y ordenes de sus jefes de manera espontánea y con satisfacción, estos a su vez los orientan permanentemente, les permiten definir los tiempos y métodos de realización de sus tareas, dan espacio para comentar la evaluación de resultados y se preocupan por coordinar las actividades entre las personas y los diferentes departamentos.	14
	4. Conocimiento de la empresa	En la empresa están planteadas y definidas la misión, visión, filosofía, políticas y objetivos de la empresa que son comunicadas a los colaboradores cuando ingresan a la compañía. Estos conocen claramente sus funciones y las de su jefe inmediato, los objetivos de su trabajo y las responsabilidades que adquieren cuando se les asigna o delega una tarea.	7
	5.Toma de decisiones y seguimiento a resultados	Las decisiones en la empresa son tomadas por el grupo directivo y/o por personas que tienen un alto nivel jerárquico, quienes a su vez, se hacen responsables por el resultado de dichas decisiones; las decisiones son tomadas por los jefes inmediatos con justicia y equidad y existe un alto nivel de autonomía de cada coordinador en su área. En el proceso de evaluación un criterio de gran importancia es la calidad en el trabajo.	9

3.3.2.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 2. Sector construcción

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	6. DIVISION DEL TRABAJO	El diseño lógico y racional de la estructura de la empresa, en donde las áreas están correctamente integradas, permite que la división del trabajo se haga de acuerdo a las exigencias y responsabilidad de cada cargo, que no se limite la imaginación ni la autonomía y que las funciones y responsabilidades se asignen de acuerdo al cargo, de tal manera que, cada área pueda cumplir con sus objetivos.	6
	7.RECURSOS Y DESEMPEÑO LABORAL	La estructura, normas y procedimientos permiten hacer buen uso de los recursos disponibles y cumplir los objetivos propuestos, teniendo gran importancia, junto con esto, las habilidades y capacidades de los empleados, la adecuada información que estos reciben para desarrollar sus tareas y la tecnología adecuada con la que cuenta la empresa, en la obtención de altos niveles de eficiencia y servicio al cliente.	5
		TOTAL DE RASGOS	41

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	1.Motivación y sentido de pertenencia	Las buenas condiciones de trabajo que brinda la empresa a sus trabajadores permiten que estos se sientan importantes, contentos y satisfechos, existiendo también libertad para que el trabajador sea creativo y manifieste sus iniciativas. Esto fomenta el interés de estos por formar parte en decisiones de trabajo que les den mayor responsabilidad.	5
	2. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales	Los directivos promueven constantemente el trabajo en equipo. Las buenas relaciones interpersonales son de gran importancia para los miembros de la empresa y tienen alto impacto en los niveles de desempeño, existiendo relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros. En cada área los trabajadores se colaboran entre sí y solucionan los problemas de manera conjunta.	6
		TOTAL NUMERO DE RASGOS	11

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.3.2.3 Caracterización

Empresa 2. Sector construcción

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	41	78,84%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	11	21,15%
TOTAL	52	

Fuente: del autor.

3.3.3 Caracterización de la Cultura Organizacional en el sector Construcción

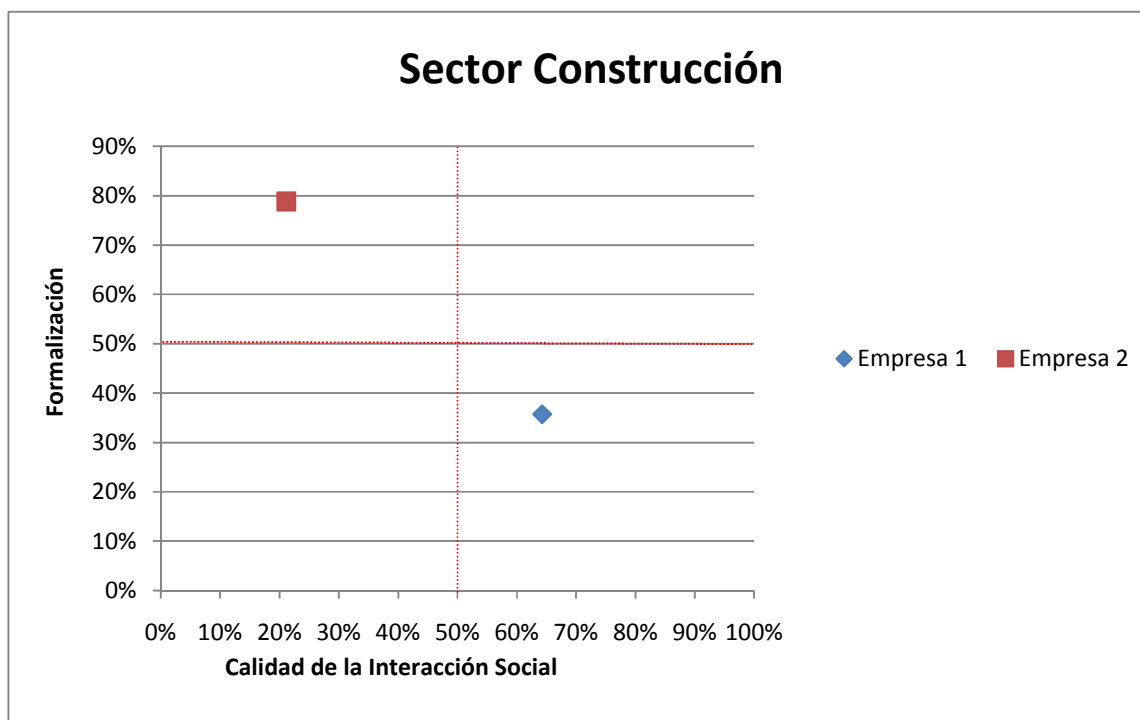


Figure 3: Caracterización sector construcción

Fuente: del autor.

CUADRO TOTAL SECTOR

Macrotendencias	Rasgos	
Formalización	56	59.57%
Calidad de la interacción social	38	40.42%
	94	

Fuente: del autor.

3.4. Sector Salud

Clínica 1 y 2. Sector salud

3.4.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORÍAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCIÓN	Numero Rasgos	Numero Rasgos
		Clínica 1	Clínica 2
1. ESTRUCTURA: AUTORIDAD	Relaciona el nivel de aceptación de las órdenes impartidas por el jefe. De igual forma, el control de las responsabilidades y tareas delegadas por el jefe, el nivel de apoyo ejercido por el mismo y la evaluación de resultados. Se describe también la jerarquía de autoridad	7	5
2. SENTIDO DE PERTENENCIA	Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, se sienten satisfechos por pertenecer a ella y por el trabajo que realizan. Aceptan sus símbolos y aprenden sus slogans	5	5
3. RELACIONES INTERPERSONALES	Importancia en la empresa de las relaciones interpersonales, se establecen relaciones de apoyo, se valoran y comparten comportamientos sociales. Los empleados se involucran en las actividades de esparcimiento programadas por la empresa y sus compañeros de trabajo	13	8
4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Oportunidad que brinda la empresa a los empleados para sugerir cambios, nuevas ideas o ser autónomos en el desarrollo de sus labores	0	0
5. RELACIONES JEFE COLABORADOR	Relación de confianza, comunicación y apoyo del jefe hacia los empleados	6	1
7. TRABAJO EN EQUIPO	Fomento de grupos de trabajo por parte de los líderes.	0	0
8. ENTRENAMIENTO	Preocupación de las directivas por desarrollar actividades de capacitación. Inducción para los empleados sobre las responsabilidades de sus cargos y la empresa.	2	1
9. TOMA DE DECISIONES	Responsables en la toma de decisiones y su debida ejecución.	4	3
10. DESARROLLO HUMANO	Oportunidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.	5	8
11. ESTRUCTURA: DIVISIÓN DEL TRABAJO	Manera como están asignadas las funciones, y las responsabilidades dentro de la organización dependiendo de la estructura de cada empresa.	2	2

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.4.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Clínica 1 y 2. Sector salud

CATEGORÍAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCIÓN	Numero de Rasgos	Numero de Rasgos
		Clínica 1	Clínica 2
12. SERVICIO AL CLIENTE	Importancia que los directivos de la empresa le dan a la atención al cliente y como esto se convierte en una filosofía de los empleados.	4	2
13. ESTRUCTURA: COORDINACIÓN	Cada área de la empresa y sus integrantes tienen claras sus responsabilidades y los objetivos para los cuales trabajan lo que genera un buen funcionamiento y control de la empresa	7	5
14. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	Evaluación del desempeño de los trabajadores y estándares de rendimiento. Cambios en las labores de los funcionarios, por implementación de tecnología o nuevos procesos.	1	3
	TOTAL	56	43

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.4.1.2 Macrotendencias

Clínica 1 y 2. Sector salud

	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	Numero de Rasgos	Numero de Rasgos
			Clínica 1	Clínica 2
FORMALIZACION	1. ESTRUCTURA: AUTORIDAD	Relaciona el nivel de aceptación de las órdenes impartidas por el jefe. De igual forma, el control de las responsabilidades y tareas delegadas por el jefe, el nivel de apoyo ejercido por el mismo y la evaluación de resultados. Se describe también la jerarquía de autoridad	7	5
	9. TOMA DE DECISIONES	Responsables en la toma de decisiones y su debida ejecución.	4	3
	11. ESTRUCTURA: DIVISIÓN DEL TRABAJO	Manera como están asignadas las funciones, y las responsabilidades dentro de la organización dependiendo de la estructura de cada empresa.	2	2
	13. ESTRUCTURA: COORDINACIÓN	Cada área de la empresa y sus integrantes tienen claras sus responsabilidades y los objetivos para los cuales trabajan lo que genera un buen funcionamiento y control.	7	5

3.4.1.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Clínica 1 y 2. Sector salud

FORMALIZACION	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	Numero de Rasgos Clínica 1	Numero de Rasgos Clínica 2
	14. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	Evaluación del desempeño de los trabajadores y estándares de rendimiento. Cambios en las labores de los funcionarios, por implementación de tecnología o nuevos procesos.	1	3
		TOTAL RASGOS	21	18

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	Numero de Rasgos Clínica 1	Numero de Rasgos Clínica 2
	2. SENTIDO DE PERTENENCIA	Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, se sienten satisfechos por pertenecer a ella y por el trabajo que realizan. Aceptan sus símbolos y aprenden sus slogans	5	5
	3. RELACIONES INTERPERSONALES	Importancia en la empresa de las relaciones interpersonales, se establecen relaciones de apoyo, se valoran y comparten comportamientos sociales. Los empleados se involucran en las actividades de esparcimiento programadas por la empresa y sus compañeros de trabajo	13	8
	4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Oportunidad que brinda la empresa a los empleados para sugerir cambios, nuevas ideas o ser autónomos en el desarrollo de sus labores	0	0
	5. RELACIONES JEFE COLABORADOR	Relación de confianza, comunicación y apoyo del jefe hacia los empleados	6	1
	7. TRABAJO EN EQUIPO	Fomento de grupos de trabajo por parte de los líderes.	0	0
	8. ENTRENAMIENTO	Preocupación de las directivas por desarrollar actividades de capacitación. Inducción para los empleados sobre las responsabilidades de sus cargos y la empresa.	2	1
	10. DESARROLLO HUMANO	Oportunidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.	5	8
	12. SERVICIO AL CLIENTE	Importancia que los directivos de la empresa le dan a la atención al cliente y como esto se convierte en una filosofía de los empleados.	4	2
		TOTAL RASGOS	35	25

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.4.1.3 Caracterización

Clínica 1 y 2. Sector salud

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	21	37,50%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	35	62,50%
TOTAL	56	

Fuente: del autor.

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	18	41,86%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	25	58,13%
TOTAL	43	

Fuente: del autor.

Clínica 3 y 4. Sector salud

3.4.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	Numero Rasgos	Numero Rasgos
		Clínica 3	Clínica 4
1. ESTRUCTURA: AUTORIDAD	Relaciona el nivel de aceptación de las órdenes impartidas por el jefe. De igual forma, el control de las responsabilidades y tareas delegadas por el jefe, el nivel de apoyo ejercido por el mismo y la evaluación de resultados. Se describe también la jerarquía de autoridad	15	2
2. SENTIDO DE PERTENENCIA	Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, se sienten satisfechos por pertenecer a ella y por el trabajo que realizan. Aceptan sus símbolos y aprenden sus slogans.	4	5
3. RELACIONES INTERPERSONALES	Importancia en la empresa de las relaciones interpersonales, se establecen relaciones de apoyo, se valoran y comparten comportamientos sociales. Los empleados se involucran en las actividades de esparcimiento programadas por la empresa y sus compañeros de trabajo	10	7
4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Oportunidad que brinda la empresa a los empleados para sugerir cambios, nuevas ideas o ser autónomos en el desarrollo de sus labores	3	0
5. RELACIONES JEFE COLABORADOR	Relación de confianza, comunicación y apoyo del jefe hacia los empleados	5	3
7. TRABAJO EN EQUIPO	Fomento de grupos de trabajo por parte de los líderes.	2	0
8. ENTRENAMIENTO	Preocupación de las directivas por desarrollar actividades de capacitación. Inducción para los empleados sobre las responsabilidades de sus cargos y la empresa.	2	1
9. TOMA DE DECISIONES	Responsables en la toma de decisiones y su debida ejecución.	6	2
10. DESARROLLO HUMANO	Oportunidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.	13	3
11. ESTRUCTURA: DIVISIÓN DEL TRABAJO	Manera como están asignadas las funciones, y las responsabilidades dentro de la organización dependiendo de la estructura de cada empresa.	3	0

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.4.2.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Clínica 3 y 4. Sector salud

CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	Numero Rasgos	Numero Rasgos
		Clínica 3	Clínica 4
12. SERVICIO AL CLIENTE	Importancia que los directivos de la empresa le dan a la atención al cliente y como esto se convierte en una filosofía de los empleados.	4	2
13. ESTRUCTURA: COORDINACIÓN	Cada área de la empresa y sus integrantes tienen claras sus responsabilidades y los objetivos para los cuales trabajan lo que genera un buen funcionamiento y control de la empresa	10	6
14. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	Evaluación del desempeño de los trabajadores y estándares de rendimiento. Cambios en las labores de los funcionarios, por implementación de tecnología o nuevos procesos.	7	0
	TOTAL	84	31

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.4.2.2 Macrotendencias

Clínica 3 Y 4. Sector salud

FORMALIZACION	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	Numero Rasgos Clínica 3	Numero Rasgos Clínica 4
	1. ESTRUCTURA: AUTORIDAD	Relaciona el nivel de aceptación de las órdenes impartidas por el jefe. De igual forma, el control de las responsabilidades y tareas delegadas por el jefe, el nivel de apoyo ejercido por el mismo y la evaluación de resultados. Se describe también la jerarquía de autoridad	15	2
	9. TOMA DE DECISIONES	Responsables en la toma de decisiones y su debida ejecución.	6	2
	11. ESTRUCTURA: DIVISIÓN DEL TRABAJO	Manera como están asignadas las funciones, y las responsabilidades dentro de la organización dependiendo de la estructura de cada empresa.	3	0
	13. ESTRUCTURA: COORDINACIÓN	Cada área de la empresa y sus integrantes tienen claras sus responsabilidades y los objetivos para los cuales trabajan lo que genera un buen funcionamiento y control de la empresa	10	6

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.4.2.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Clínica 3 y 4. Sector salud

FORMALIZACION	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	Numero Rasgos	Numero Rasgos
			Clínica 3	Clínica 4
	14. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	Evaluación del desempeño de los trabajadores y estándares de rendimiento. Cambios en las labores de los funcionarios, por implementación de tecnología o nuevos procesos.	7	0
		TOTAL RASGOS	41	10

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	Numero Rasgos	Numero Rasgos
			Clínica 3	Clínica 4
	2. SENTIDO DE PERTENENCIA	Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, se sienten satisfechos por pertenecer a ella y por el trabajo que realizan. Aceptan sus símbolos y aprenden sus slogans	4	5
	3. RELACIONES INTERPERSONALES	Importancia en la empresa de las relaciones interpersonales, se establecen relaciones de apoyo, se valoran y comparten comportamientos sociales. Los empleados se involucran en las actividades de esparcimiento programadas por la empresa y sus compañeros de trabajo	10	7
	4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Oportunidad que brinda la empresa a los empleados para sugerir cambios, nuevas ideas o ser autónomos en el desarrollo de sus labores	3	0
	5. RELACIONES JEFE COLABORADOR	Relación de confianza, comunicación y apoyo del jefe hacia los empleados	5	3
	7. TRABAJO EN EQUIPO	Fomento de grupos de trabajo por parte de los líderes.	2	0
	8. ENTRENAMIENTO	Preocupación de las directivas por desarrollar actividades de capacitación. Inducción para los empleados sobre las responsabilidades de sus cargos y la empresa.	2	1
	10.DESARROLLO HUMANO	Oportunidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.	13	3
	12. SERVICIO AL CLIENTE	Importancia que los directivos de la empresa le dan a la atención al cliente y como esto se convierte en una filosofía de los empleados.	4	2
		TOTAL	43	21

3.4.2.3 Caracterización

Clínica 3 y 4. Sector salud

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	41	48,80%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	43	51,19%
TOTAL	84	

Fuente: del autor.

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	10	32,25%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	21	67,74%
TOTAL	31	

Fuente: del autor.

Clínica 5. Sector salud

3.4.5.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS		Número de Rasgos
1. Motivación	En la relación funcionario-Hospital, el elemento motivador es principalmente el salario. El Hospital se preocupa por el desarrollo de programas de capacitación que le permiten mejorar la productividad y desempeño.	2
2.Toma de decisiones	El proceso de toma de decisiones estratégicas se encuentra centralizado en el grupo directivo, lo cual identifica un estilo de toma de decisiones "directivo" y es baja la influencia de las opiniones de personas que no son jefes. Quienes deciden se toman largos tiempos para hacerlo.	4
3. Autoridad	Existe autoridad informal dentro de la organización, ya que hay personas que sin tener autoridad por el cargo ejercen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás. La delegación es una práctica común y para los trabajadores es clara la responsabilidad que asumen cuando se les delegan tareas y resultados. Se percibe que la comunicación y el trato con los jefes inmediatos son buenos y ellos apoyados en la autoridad de su cargo orientan y propician el trabajo en equipo.	5
4. Cooperación	Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo son buenas, esto se ve reflejado en que con mucha frecuencia se da ayuda y colaboración en el trabajo a los compañeros de área.	2
5. Objetivos	Dentro de la organización existe una estructura que facilita el desarrollo de las tareas, así como la definición de sus objetivos, los cuales no se encuentran divulgados ampliamente. Los funcionarios se sienten con autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo y se reconoce que el principio mas difundido dentro de la organización es el de la calidad.	4
6. Liderazgo	Se percibe que en el Hospital hay muchos jefes y sus decisiones no son aceptadas con espontaneidad y satisfacción por parte de los trabajadores: solo por la autoridad del cargo se acepta el control que ejerce el jefe sobre los funcionarios y sus actividades.	3
7. Satisfacción	Se identifica un nivel medio en el grado de satisfacción frente a las condiciones que ofrece el Hospital para el desarrollo de las actividades, los programas de desarrollo y bienestar profesional son esporádicos y en la entidad no se realizan acciones que permitan reconocer el desempeño laboral.	3

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.4.5.2 Macrotendencias

Clínica 5. Sector salud

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Número Rasgos
	2.Toma de decisiones	El proceso de toma de decisiones estratégicas se encuentra centralizado en el grupo directivo, lo cual identifica un estilo de toma de decisiones "directivo" y es baja la influencia de las opiniones de personas que no son jefes. Quienes deciden se toman largos tiempos para hacerlo.	4
	5. Objetivos	Dentro de la organización existe una estructura que facilita el desarrollo de las tareas, así como la definición de sus objetivos, los cuales no se encuentran divulgados ampliamente. Los funcionarios se sienten con autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo y se reconoce que el principio mas difundido dentro de la organización es el de la calidad.	4
	6. Liderazgo	Se percibe que en el Hospital hay muchos jefes y sus decisiones no son aceptadas con espontaneidad y satisfacción por parte de los trabajadores: solo por la autoridad del cargo se acepta el control que ejerce el jefe sobre los funcionarios y sus actividades.	3
	8. Impacto	Se evidencia que el trabajo se centra en el cumplimiento de tareas, ya que lo que menos afecta la imaginación de los trabajadores es el comportamiento de otros. El hecho de incorporar nuevas tecnologías en la entidad genera bajo impacto sobre las responsabilidades, las relaciones entre áreas y la autoridad de los jefes.	2
		TOTAL DE RASGOS	13

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	1. Motivación	En la relación funcionario-Hospital, el elemento motivador es principalmente el salario. El Hospital se preocupa por el desarrollo de programas de capacitación que le permiten mejorar la productividad y desempeño.	2
	3. Autoridad	Existe autoridad informal dentro de la organización, ya que hay personas que sin tener autoridad por el cargo ejercen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás. La delegación es una práctica común y para los trabajadores es clara la responsabilidad que asumen cuando se les delegan tareas y resultados. Se percibe que la comunicación y el trato con los jefes inmediatos son buenos y ellos apoyados en la autoridad de su cargo orientan y propician el trabajo en equipo.	5

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.4.5.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Clínica 5. Sector salud

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero de rasgos
	4. Cooperación	Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo son buenas, esto se ve reflejado en que con mucha frecuencia se da ayuda y colaboración en el trabajo a los compañeros de área.	2
	7. Satisfacción	Se identifica un nivel medio en el grado de satisfacción frente a las condiciones que ofrece el Hospital para el desarrollo de las actividades, los programas de desarrollo y bienestar profesional son esporádicos y en la entidad no se realizan acciones que permitan reconocer el desempeño laboral.	3
	9. Identidad	Las personas que trabajan en el Hospital se identifican respecto al sentimiento que les genera laborar en la institución, se sienten contentas y satisfechas de trabajar en la identidad. El símbolo que más ampliamente reconocen asociado al pertenecer a esta institución es el logotipo HK.	2
	TOTAL DE RASGOS		7

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.4.5.3 Caracterización

Clínica 5. Sector salud

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	13	48.15%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	14	51.85%
TOTAL	27	

Fuente: del autor.

3.5.6 Caracterización de la Cultura Organizacional en el sector Salud

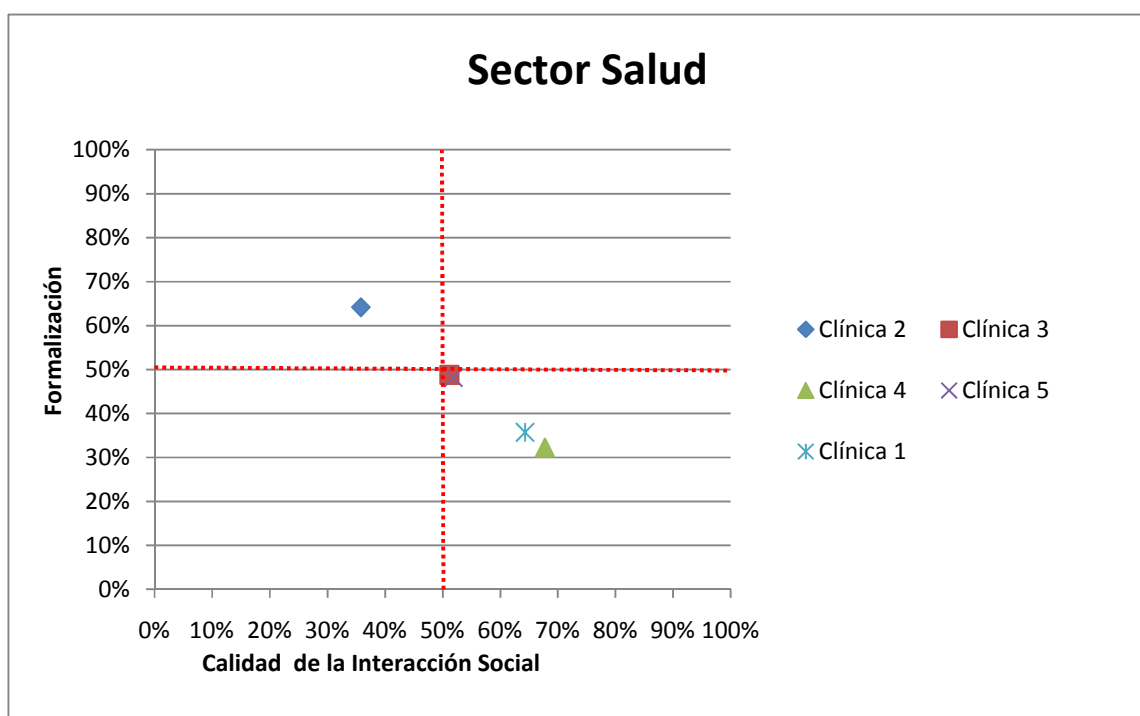


Figure 4: Caracterización sector salud.

Fuente: del autor..

CUADRO TOTAL SECTOR

Macrotendencias	Rasgos	
Formalización	137	46.75%
Calidad de la interacción social	156	53.24%
	293	

Fuente: del autor.

3.5. Sector Comercial

Empresa 1 y 2. Sector comercial.

3.5.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	GRAFIQ EDITORES LTDA	LEGIS S.A.
		Numero Rasgos	Numero Rasgos
1. ESTRUCTURA: AUTORIDAD	Relaciona el nivel de aceptación de las órdenes impartidas por el jefe. De igual forma, el control de las responsabilidades y tareas delegadas por el jefe, el nivel de apoyo ejercido por el mismo y la evaluación de resultados. Se describe también la jerarquía de autoridad	5	7
2. SENTIDO DE PERTENENCIA	Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, se sienten satisfechos por pertenecer a ella y por el trabajo que realizan. Aceptan sus símbolos y aprenden sus slogans	6	6
3. RELACIONES INTERPERSONALES	Importancia en la empresa de las relaciones interpersonales, se establecen relaciones de apoyo, se valoran y comparten comportamientos sociales. Los empleados se involucran en las actividades de esparcimiento programadas por la empresa y sus compañeros de trabajo	6	13
4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Oportunidad que brinda la empresa a los empleados para sugerir cambios, nuevas ideas o ser autónomos en el desarrollo de sus labores	2	0
5. RELACIONES JEFE COLABORADOR	Relación de confianza, comunicación y apoyo del jefe hacia los empleados	4	5
7. TRABAJO EN EQUIPO	Fomento de grupos de trabajo por parte de los líderes.	0	0
8. ENTRENAMIENTO	Preocupación de las directivas por desarrollar actividades de capacitación. Inducción para los empleados sobre las responsabilidades de sus cargos y la empresa.	1	3

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Empresa 1y 2. Sector comercial.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	GRAFIQ EDITORES LTDA	LEGIS S.A.
		Numero Rasgos	Numero Rasgos
9. TOMA DE DECISIONES	Responsables en la toma de decisiones y su debida ejecución.	3	4
10. DESARROLLO HUMANO	Oportunidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.	9	8
11. ESTRUCTURA: DIVISIÓN DEL TRABAJO	Manera como están asignadas las funciones, y las responsabilidades dentro de la organización dependiendo de la estructura de cada empresa.	5	7
12. SERVICIO AL CLIENTE	Importancia que los directivos de la empresa le dan a la atención al cliente y como esto se convierte en una filosofía de los empleados.	2	2
13. ESTRUCTURA: COORDINACIÓN	Cada área de la empresa y sus integrantes tienen claras sus responsabilidades y los objetivos para los cuales trabajan lo que genera un buen funcionamiento y control de la empresa	6	6
14. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	Evaluación del desempeño de los trabajadores y estándares de rendimiento. Cambios en las labores de los funcionarios, por implementación de tecnología o nuevos procesos.	2	4
	TOTAL RASGOS	51	65

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.1.2 Macrotendencias

Empresa 1 y 2. Sector comercial

FORMALIZACION	CATEGORIAS	DESCRIPCION	GRAFIQ EDITORES LTDA	LEGIS S.A.
	1. ESTRUCTURA: AUTORIDAD	Relaciona el nivel de aceptación de las órdenes impartidas por el jefe. De igual forma, el control de las responsabilidades y tareas delegadas por el jefe, el nivel de apoyo ejercido por el mismo y la evaluación de resultados. Se describe también la jerarquía de autoridad	5	7
	5. RELACIONES JEFE COLABORADOR	Relación de confianza, comunicación y apoyo del jefe hacia los empleados	4	5
	7. TRABAJO EN EQUIPO	Fomento de grupos de trabajo por parte de los líderes.	0	0
	8. ENTRENAMIENTO	Preocupación de las directivas por desarrollar actividades de capacitación. Inducción para los empleados sobre las responsabilidades de sus cargos y la empresa.	1	3
	9. TOMA DE DECISIONES	Responsables en la toma de decisiones y su debida ejecución.	3	4
	11. ESTRUCTURA: DIVISIÓN DEL TRABAJO	Manera como están asignadas las funciones, y las responsabilidades dentro de la organización dependiendo de la estructura de cada empresa.	5	7
	12. SERVICIO AL CLIENTE	Importancia que los directivos de la empresa le dan a la atención al cliente y como esto se convierte en una filosofía de los empleados.	2	2
	13. ESTRUCTURA: COORDINACIÓN	Cada área de la empresa y sus integrantes tienen claras sus responsabilidades y los objetivos para los cuales trabajan lo que genera un buen funcionamiento y control de la empresa	6	6
	14. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	Evaluación del desempeño de los trabajadores y estándares de rendimiento. Cambios en las labores de los funcionarios, por implementación de tecnología o nuevos procesos.	2	4
		TOTAL RASGOS	28	38

3.5.1.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 1 y 2. Sector comercial

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIA	DESCRIPCION	GRAFIQ EDITORES LTDA	LEGIS S.A.
	2. SENTIDO DE PERTENENCIA	Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, se sienten satisfechos por pertenecer a ella y por el trabajo que realizan. Aceptan sus símbolos y aprenden sus slogans	6	6
	3. RELACIONES INTERPERSONALES	Importancia en la empresa de las relaciones interpersonales, se establecen relaciones de apoyo, se valoran y comparten comportamientos sociales. Los empleados se involucran en las actividades de esparcimiento programadas por la empresa y sus compañeros de trabajo	6	13
	4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Oportunidad que brinda la empresa a los empleados para sugerir cambios, nuevas ideas o ser autónomos en el desarrollo de sus labores	2	0
	10. DESARROLLO HUMANO	Oportunidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.	9	8
	TOTAL RASGOS		23	27

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.1.3 Caracterización

Empresa 1. Sector comercial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	28	54.90%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	23	45.09%
TOTAL	51	

Fuente: del autor.

3.5.1.3 Caracterización (CONTINUACION)

Empresa 2. Sector comercial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	38	58.46%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	27	41.53%
TOTAL	65	

Fuente: del autor.

Empresa 3. Sector comercial.

3.5.3.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	Continautos S.A
		Numero Rasgos
1. ESTRUCTURA: AUTORIDAD	Relaciona el nivel de aceptación de las órdenes impartidas por el jefe. De igual forma, el control de las responsabilidades y tareas delegadas por el jefe, el nivel de apoyo ejercido por el mismo y la evaluación de resultados. Se describe también la jerarquía de autoridad	7
2. SENTIDO DE PERTENENCIA	Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, se sienten satisfechos por pertenecer a ella y por el trabajo que realizan. Aceptan sus símbolos y aprenden sus slogans	6
3. RELACIONES INTERPERSONALES	Importancia en la empresa de las relaciones interpersonales, se establecen relaciones de apoyo, se valoran y comparten comportamientos sociales. Los empleados se involucran en las actividades de esparcimiento programadas por la empresa y sus compañeros de trabajo	12
4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Oportunidad que brinda la empresa a los empleados para sugerir cambios, nuevas ideas o ser autónomos en el desarrollo de sus labores	3
5. RELACIONES JEFE COLABORADOR	Relación de confianza, comunicación y apoyo del jefe hacia los empleados	5
7. TRABAJO EN EQUIPO	Fomento de grupos de trabajo por parte de los líderes.	1
8. ENTRENAMIENTO	Preocupación de las directivas por desarrollar actividades de capacitación. Inducción para los empleados sobre las responsabilidades de sus cargos y la empresa.	4
9. TOMA DE DECISIONES	Responsables en la toma de decisiones y su debida ejecución.	4
10. DESARROLLO HUMANO	Oportunidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.	9
11. ESTRUCTURA: DIVISIÓN DEL TRABAJO	Manera como están asignadas las funciones, y las responsabilidades dentro de la organización dependiendo de la estructura de cada empresa.	6
12. SERVICIO AL CLIENTE	Importancia que los directivos de la empresa le dan a la atención al cliente y como esto se convierte en una filosofía de los empleados.	2
13. ESTRUCTURA: COORDINACIÓN	Cada área de la empresa y sus integrantes tienen claras sus responsabilidades y los objetivos para los cuales trabajan lo que genera un buen funcionamiento y control de la empresa	10
14. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	Evaluación del desempeño de los trabajadores y estándares de rendimiento. Cambios en las labores de los funcionarios, por implementación de tecnología o nuevos procesos.	3
	TOTAL RASGOS	72

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.3.2 Macrotendencias

Empresa 3. Sector comercial

FORMALIZACION		DESCRIPCION	CONTINAUTOS S.A.
	1. ESTRUCTURA: AUTORIDAD	Relaciona el nivel de aceptación de las órdenes impartidas por el jefe. De igual forma, el control de las responsabilidades y tareas delegadas por el jefe, el nivel de apoyo ejercido por el mismo y la evaluación de resultados. Se describe también la jerarquía de autoridad	7
	5. RELACIONES JEFE COLABORADOR	Relación de confianza, comunicación y apoyo del jefe hacia los empleados	5
	7. TRABAJO EN EQUIPO	Fomento de grupos de trabajo por parte de los líderes.	1
	8. ENTRENAMIENTO	Preocupación de las directivas por desarrollar actividades de capacitación. Inducción para los empleados sobre las responsabilidades de sus cargos y la empresa.	4
	9. TOMA DE DECISIONES	Responsables en la toma de decisiones y su debida ejecución.	4
	11. ESTRUCTURA: DIVISIÓN DEL TRABAJO	Manera como están asignadas las funciones, y las responsabilidades dentro de la organización dependiendo de la estructura de cada empresa.	6
	12. SERVICIO AL CLIENTE	Importancia que los directivos de la empresa le dan a la atención al cliente y como esto se convierte en una filosofía de los empleados.	2
	13. ESTRUCTURA: COORDINACIÓN	Cada área de la empresa y sus integrantes tienen claras sus responsabilidades y los objetivos para los cuales trabajan lo que genera un buen funcionamiento y control de la empresa	10
	14. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	Evaluación del desempeño de los trabajadores y estándares de rendimiento. Cambios en las labores de los funcionarios, por implementación de tecnología o nuevos procesos.	3
	TOTAL RASGOS		42

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.3.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 3. Sector comercial

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIA	DESCRIPCION	CONTINAUTOS S.A.
	2. SENTIDO DE PERTENENCIA	Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, se sienten satisfechos por pertenecer a ella y por el trabajo que realizan. Aceptan sus símbolos y aprenden sus slogans	6
	3. RELACIONES INTERPERSONALES	Importancia en la empresa de las relaciones interpersonales, se establecen relaciones de apoyo, se valoran y comparten comportamientos sociales. Los empleados se involucran en las actividades de esparcimiento programadas por la empresa y sus compañeros de trabajo	12
	4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Oportunidad que brinda la empresa a los empleados para sugerir cambios, nuevas ideas o ser autónomos en el desarrollo de sus labores	3
	10. DESARROLLO HUMANO	Oportunidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.	9
	TOTAL RASGOS		30

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.3.3 Caracterización

Empresa 3. Sector comercial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	42	58.33%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	30	41.66%
TOTAL	72	

Fuente: del autor.

Empresa 4. Sector comercial.

3.5.4.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO RASGOS
1. DIVISIÓN DEL TRABAJO	Los objetivos de la organización son percibidos como claros y formalizados y guardan relación directa con la estructura. Existe claridad y conocimiento de las funciones y responsabilidades propias, la estructura de la organización permite la identificación clara de los objetivos del cargo.	15
2.AUTORIDAD	El diseño de la estructura de la empresa genera unidad de mando, el jefe inmediato ejerce el control sobre el cumplimiento de responsabilidades, existe autonomía de los jefes para tomar decisiones inherentes a su área.	6
3.POLITIVAS DE DESARROLLO	Tiene la percepción de que su empresa esta conformada por su gente y lo toman como principal motivador de los programas de capacitación. Existen ventajas que ofrece la compañía como bonificaciones por buen desempeño y desarrollo personal del trabajador. La empresa se preocupa por capacitar a su recurso humano.	13
4. LIDERAZGO	Las personas generalmente están de acuerdo con la asignación de tareas propuestas por el jefe inmediato. Se aprecia sentimientos de confianza entre jefes y subordinados. Existe la percepción de apoyo por parte del jefe inmediato en la correcta realización del trabajo. Es muy bajo el nivel de confianza entre subalterno y jefe para comentar problemas personales.	7
5. CONTROL	Las personas perciben control y seguimiento de su trabajo por parte del jefe inmediato, de igual forma se muestran satisfechas por la forma como es controlado su trabajo y existe verificación frecuente del trabajo realizado por parte de los jefes	5
6. MOTIVACIÓN	Las personas sienten satisfacción cuando a través del cumplimiento de los objetivos personales se logran los objetivos organizacionales. Se sienten satisfechas con la remuneración que reciben por la labor realizada. Las personas se sienten satisfechas y le conceden importancia a la organización a la que pertenecen.	6
7. TOMA DE DECISIONES	Las personas perciben que es poco posible tomar decisiones sin consultar al jefe inmediato, sienten que las directivas en ocasiones las tienen en cuenta en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo y en ocasiones no pueden tomar decisiones individuales o en grupo para la solución de problemas.	4

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.4.2 Macrotendencias

Empresa 4. Sector comercial

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero rasgos
	1. DIVISIÓN DEL TRABAJO	Los objetivos de la organización son percibidos como claros y formalizados y guardan relación directa con la estructura. Existe claridad y conocimiento de las funciones y responsabilidades propias, la estructura de la organización permite la identificación clara de los objetivos del cargo; así como también conocer claramente las labores asignadas.	15
	2. AUTORIDAD	El diseño de la estructura de la empresa genera unidad de mando, el jefe inmediato ejerce el control sobre el cumplimiento de responsabilidades, existe autonomía de los jefes para tomar decisiones inherentes a su área.	6
	4. LIDERAZGO	Las personas generalmente están de acuerdo con la asignación de tareas propuestas por el jefe inmediato. Se aprecia sentimientos de confianza entre jefes y subordinados. Existe la percepción de apoyo por parte del jefe inmediato en la correcta realización del trabajo. Es muy bajo el nivel de confianza entre subalterno y jefe para comentar problemas personales.	7
	5. CONTROL	Las personas perciben control y seguimiento de su trabajo por parte del jefe inmediato, de igual forma se muestran satisfechas por la forma como es controlado su trabajo y existe verificación frecuente del trabajo realizado por parte de los jefes	5
	7. TOMA DE DECISIONES	Las personas perciben que es poco posible tomar decisiones sin consultar al jefe inmediato, sienten que las directivas en ocasiones las tienen en cuenta en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo y en ocasiones no pueden tomar decisiones individuales o en grupo para la solución de problemas.	4
		TOTAL DE RASGOS	37

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero rasgos
	3.POLITIVAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL	Tiene la percepción de que su empresa esta conformada por su gente y lo toman como principal motivador de los programas de capacitación. Existen ventajas que ofrece la compañía como bonificaciones por buen desempeño y desarrollo personal del trabajador. La empresa se preocupa por capacitar a su recurso humano.	13
	6. MOTIVACIÓN	Las personas sienten satisfacción cuando a través del cumplimiento de los objetivos personales se logran los objetivos organizacionales. Se sienten satisfechas con la remuneración que reciben por la labor realizada. Las personas se sienten satisfechas y le conceden importancia a la organización a la que pertenecen.	6
		TOTAL DE RASGOS	19

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.4.3 Caracterización

Empresa 4. Sector comercial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	37	62.71%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	19	33.92%
TOTAL	56	

Fuente: del autor.

Empresa 5. Sector comercial.

3.5.5.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO RASGOS
1. POLITICAS DE DESARROLLO HUMANO:	Un aspecto importante para tener la posibilidad de ingresar a LA EMPRESA es la capacidad intelectual que la gente demuestre en el proceso de seleccion y competencias como la creatividad y la iniciativa son reconocidas y tenidas en cuenta, ademas se buscan personas que sepan trabajar en equipo y desarrollar compromiso ya que estos son aspectos claves para lograr reconocimiento y promocion dentro de la empresa LA EMPRESA tambien se preocupa por desarrollar y organizar constantemente actividades de tipo social, deportivo y cultural que contribuyan al desarrollo y bienestar profesional y personal de sus colaboradores, quienes tienen un promedio de antigüedad de 1 a 5 años.	7
2. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION Y CAPACITACION:	El proceso de induccion que se realiza en LA EMPRESA es completo y se ajusta a lo que las personas requieren para conocer de forma adecuada la empresa y las funciones de su cargo. Existe un claro conocimiento acerca de la filosofia, mision y vision de la empresa y en general la informacion que trasmite el nivel directivo acerca de las novedades es el indicado con el fin de que se maneje la misma informacion en todos los niveles.	4

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO RASGOS
3. TOMA DE DECISIONES:	En LA EMPRESA. las decisiones importantes y claves las toma el nivel directivo, sin embargo; los jefes de area cuentan con un alto grado de autonomia para tomar decisiones que apoyen el logro de los objetivos de sus areas. Ademas en cada area existen personas que sin ser jefes se han ganado el apoyo de sus companeros y ante ciertas situaciones son escuchados y apoyados. En general los colaboradores tienen autonomia y libertad ante aspectos puntuales de su trabajo y los resultados esperados.	4
4. RECONOCIMIENTO DE LA AUTORIDAD FORMAL:	Se basa en una estructura jerarquica donde la autoridad de los jefes es reconocida y aceptada positivamente por todos. Lo que conlleva a que los jefes controlen y hagan seguimiento constante a los tareas asignadas a los empleados, aspecto que a ellos no les molesta y aceptan como algo indispensable para que se cumplan adecuadamente los objetivos.	7
5. CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COOPERACION:	El empleado en LA EMPRESA desarrolla relaciones de cooperacion y apoyo con sus companeros, la comunicacion es fluida y aporta a la resolucion de las situaciones que afecten el desempeno en el trabajo, lo que indica existe companerismo e integracion social que afecta positivamente en el desempeno laboral.	8
6. COORDINACION:	Existe una estructura solida que permite la coordinacion de actividades entre equipos y areas de trabajo, en donde aspectos como la conformacion de grupos es indispensables y hace parte de la metodologia para la obtencion de los logros.	3
7. ACCION DE LIDERAZGO:	Los jefes y directivos promueven un liderazgo participativo en donde dan las pautas y las directrices permitiendo que los colaboradores aporten a la resolucion y obtencion de los objetivos. Es un estilo de liderazgo centrado en las personas y en el trabajo. La forma como los jefes controlan y hacen seguimiento produce satisfaccion a los empleados.	8
8. SENTIDO DE IDENTIDAD:	En LA EMPRESA los colaboradores son importantes para la consecucion de los objetivos, tienen sentido de perseverancia, se sienten satisfechos con las politicas de remuneracion y con el trabajo que realizan.	5
9. INSATISFACCION EN EL TRABAJO:	Los empleados muestran insatisfaccion porque consideran que en algunas ocasiones los jefes y el nivel directivo muestra favoritismo por algunos o expresiones despectivas hacia otros. Ademas consideran que los programas de capacitacion no son los que realmente requieren para su desarrollo personal.	2
	TOTAL RASGOS	48

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.5.2 Macrotendencias

Empresa 5. Sector comercial

FORMALIZACION	CATEGORIAS		Numero rasgos
	2. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION Y CAPACITACION:	El proceso de induccion que se realiza en LA EMPRESA es completo y se ajusta a lo que las personas requieren para conocer de forma adecuada la empresa y las funciones de su cargo. Existe un claro conocimiento acerca de la filosofia, mision y vision de la empresa y en general la informacion que transmite el nivel directivo acerca de las novedades es el indicado con el fin de que se maneje la misma informacion en todos los niveles.	4
	3. TOMA DE DECISIONES:	En LA EMPRESA las decisiones importantes y claves las toma el nivel directivo, sin embargo; los jefes de area cuentan con un alto grado de autonomia para tomar decisiones que apoyen el logro de los objetivos de sus areas. Ademas en cada area existen personas que sin ser jefes se han ganado el apoyo de sus companeros y ante ciertas situaciones son escuchados y apoyados. En general los colaboradores tienen autonomia y libertad ante aspectos puntuales de su trabajo y los resultados esperados.	4
	4. RECONOCIMIENTO DE LA AUTORIDAD FORMAL:	Se basa en una estructura jerarquica donde la autoridad de los jefes es reconocida y aceptada positivamente por todos. Lo que conlleva a que los jefes controlen y hagan seguimiento constante a los tareas asignadas a los empleados, aspecto que a ellos no les molesta y aceptan como algo indispensable para que se cumplan adecuadamente los objetivos.	7
	6. COORDINACION:	Existe una estructura solida que permite la coordinacion de actividades entre equipos y areas de trabajo, en donde aspectos como la conformacion de grupos es indispensables y hace parte de la metodologia para la obtencion de los logros.	3
	7. ACCION DE LIDERAZGO:	Los jefes y directivos promueven un liderazgo participativo en donde dan las pautas y las directrices permitiendo que los colaboradores aporten a la resolucio y obtencion de los objetivos. Es un estilo de liderazgo centrado en las personas y en el trabajo. La forma como los jefes controlan y hacen seguimiento produce satisfaccion a los empleados.	8
	8. SENTIDO DE IDENTIDAD:	En LA EMPRESA los colaboradores son importantes para la consecucion de los objetivos, tienen sentido de perseverancia, se sienten satisfechos con las politicas de remuneracion y con el trabajo que realizan.	5
	9. INSATISFACCION EN EL TRABAJO:	Los empleados muestran insatisfaccion porque consideran que en algunas ocasiones los jefes y el nivel directivo muestra favoritismo por algunos o expresiones despectivas hacia otros. Ademas consideran que los programas de capacitacion no son los que realmente requieren para su desarrollo personal.	2
	TOTAL DE RASGOS		33

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.5.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 5. Sector comercial

CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	CATEGORIAS		Numero rasgos
	1. POLITICAS DE DESARROLLO HUMANO:	Un aspecto importante para tener la posibilidad de ingresar a LA EMPRESA es la capacidad intelectual que la gente demuestre en el proceso de seleccion y competencias como la creatividad y la iniciativa son reconocidas y tenidas en cuenta, ademas se buscan personas que sepan trabajar en equipo y desarrollar compromiso ya que estos son aspectos claves para lograr reconocimiento y promocion dentro de la empresa LA EMPRESA tambien se preocupa por desarrollar y organizar constantemente actividades de tipo social, deportivo y cultural que contribuyan al desarrollo y bienestar profesional y personal de sus colaboradores, quienes tienen un promedio de antigüedad de 1 a 5 años.	7
	5. CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COOPERACION:	El empleado en LA EMPRESA desarrolla relaciones de cooperacion y apoyo con sus companeros, la comunicacion es fluida y aporta a la resolucion de las situaciones que afecten el desempeno en el trabajo, lo que indica existe companerismo e integracion social que afecta positivamente en el desempeno laboral.	8
		TOTAL DE RASGOS	15

3.5.5.3 Caracterización

Empresa 5. Sector comercial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	33	68.75%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	15	31.25%
TOTAL	48	

Fuente: del autor.

Empresa 6. Sector comercial.

3.5.6.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO RASGOS
1. ESTRUCTURA	LA EMPRESA, tiene una estructura que esta fundamentada en el cumplimiento de los objetivos trazados permitiendo el desarrollo óptimo y normal del proceso productivo haciendo uso de una tecnología avanzada dentro del sector floricultor y contando con un grupo humano capaz.	3
2. AUTORIDAD	En la empresa se percibe una excelente relación entre jefes y subalternos, manteniendo la cordialidad y el respeto, a la vez que se acepta con satisfacción las instrucciones de trabajo establecidas en las que en determinados casos se toman en forma compartida con los subalternos.	3
3. COORDINACIÓN DEL TRABAJO	Desde el punto de vista operativo se tiene un modelo de control permanente del trabajo, pero más como un acompañamiento pues la empresa esta convencida que la calidad final se logra desde el comienzo con un aseguramiento de procesos y no en forma correctiva al final de estos. A nivel administrativo se utilizan indicadores de gestión para evaluar resultados.	5
4. IDEOLOGÍAS	Todo el grupo de trabajo es conocedor de la misión y de las políticas de la empresa así como la misión a cinco años definida en una serie de objetivos de carácter técnico, financiero y de desarrollo humano, al tiempo que la empresa basa su estrategia de funcionamiento en la obtención de un producto de óptima calidad.	4
5. LIDERAZGO	En LA EMPRESA se presenta un modelo de liderazgo participativo, pues esta implementada la figura del trabajo en equipo, donde todos buscan el mismo objetivo y del que todos son conocedores. Esto permite que en la empresa no haya personas que no sean indispensables.	3
6. CAPACITACIÓN	Para lograr a cabalidad sus objetivos la empresa es consciente de la necesidad de capacitar al personal, así como de brindarle todas las herramientas necesarias para lograr un máximo aprovechamiento tanto del recurso humano, como de los financieros y tecnológicos.	3
7. RECURSO HUMANO	Consciente de su responsabilidad social la empresa vela por el bienestar de sus empleados y extiende hasta sus familiares servicios como el medico, educativos y deportivos en la búsqueda de lograr contar con personas integrales tanto laboral como personalmente.	2
8. DIVISIÓN DEL TRABAJO	Indudablemente en el trabajo operativo del cultivo se cuenta con un modelo de exigencia de rendimientos y parámetros de calidad definidos en el desarrollo de las labores, que en determinado momento pueden limitar la creatividad de la gente, pero ellos son conocedores que la empresa esta abierta y es receptiva a nuevas ideas.	3

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.6.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (CONTINUACION)

Empresa 6. Sector comercial.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO RASGOS
9. AMBIENTE LABORAL	Es un orgullo para la empresa saber que el ambiente laboral dentro y fuera de sus instalaciones es de gran cordialidad, entusiasmo y camaradería sustentando en un gran respeto por el prójimo sea jefe o compañero de área de trabajo.	3
10. SENTIDO DE PERTENENCIA	En el entrono donde se encuentra ubicada, LA EMPRESA tiene una positiva entre la comunidad, así como con personas del medio y aun con las autoridades municipales. Esto se debe en gran medida a la imagen que de ella dan los empleados quienes transmiten ese sentimiento de orgullo y satisfacción por pertenecer a esta empresa.	3
11. TECNOLOGÍA	Dentro del sector industrial en que se mueve la empresa, se tienen diferentes niveles de tecnificación y LA EMPRESA es una empresa que cuenta con una tecnología avanzada que le permite junto con un personal calificado obtener el logro de los objetivos propuestos a través de la estrategia planteada y sin que en ningún momento esta tecnología haya desplazado el recurso humano, mejor aun, ha llevado a la empresa a una constante capacitación del personal para que a través de la tecnología cumpla sus objetivos.	3
	TOTAL RASGOS	35

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.6.2 Macrotendencias

Empresa 6. Sector comercial

FORMALIZACIÓN	CATEGORIAS		Numero rasgos
	1. ESTRUCTURA	LA EMPRESA, tiene una estructura que esta fundamentada en el cumplimiento de los objetivos trazados permitiendo el desarrollo óptimo y normal del proceso productivo haciendo uso de una tecnología avanzada dentro del sector floricultor y contando con un grupo humano capaz.	3
	2. AUTORIDAD	En la empresa se percibe una excelente relación entre jefes y subalternos, manteniendo la cordialidad y el respeto, a la vez que se acepta con satisfacción las instrucciones de trabajo establecidas en las que en determinados casos se toman en forma compartida con los subalternos.	3
	3. COORDINACIÓN DEL TRABAJO	Desde el punto de vista operativo se tiene un modelo de control permanente del trabajo, pero más como un acompañamiento pues la empresa esta convencida que la calidad final se logra desde el comienzo con un aseguramiento de procesos y no en forma correctiva al final de estos. A nivel administrativo se utilizan indicadores de gestión para evaluar resultados.	5
	4. IDEOLOGÍAS	Todo el grupo de trabajo es conocedor de la misión y de las políticas de la empresa así como la misión a cinco años definida en una serie de objetivos de carácter técnico, financiero y de desarrollo humano, al tiempo que la empresa basa su estrategia de funcionamiento en la obtención de un producto de óptima calidad.	4
	5. LIDERAZGO	En LA EMPRESA se presenta un modelo de liderazgo participativo, pues esta implementada la figura del trabajo en equipo, donde todos buscan el mismo objetivo y del que todos son conocedores. Esto permite que en la empresa no haya personas que no sean indispensables.	3
	6. CAPACITACIÓN	Para lograr a cabalidad sus objetivos la empresa es consciente de la necesidad de capacitar al personal, así como de brindarle todas las herramientas necesarias para lograr un máximo aprovechamiento tanto del recurso humano, como de los financieros y tecnológicos.	3
	8. DIVISIÓN DEL TRABAJO	Indudablemente en el trabajo operativo del cultivo se cuenta con un modelo de exigencia de rendimientos y parámetros de calidad definidos en el desarrollo de las labores, que en determinado momento pueden limitar la creatividad de la gente, pero ellos son conocedores que la empresa esta abierta y es receptiva a nuevas ideas.	3

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.6.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 6. Sector comercial

FORMALIZACIÓN	CATEGORIAS		Numero rasgos
	11. TECNOLOGÍA	Dentro del sector industrial en que se mueve la empresa, se tienen diferentes niveles de tecnificación y es una empresa que cuenta con una tecnología avanzada que le permite junto con un personal calificado obtener el logro de los objetivos propuestos a través de la estrategia planteada y sin que en ningún momento esta tecnología haya desplazado el recurso humano, mejor aun, ha llevado a la empresa a una constante capacitación del personal para que a través de la tecnología cumpla sus objetivos.	3
		TOTAL RASGOS	27

CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL	CATEGORIAS		Numero rasgos
	7. RECURSO HUMANO	Consciente de su responsabilidad social la empresa vela por el bienestar de sus empleados y extiende hasta sus familiares servicios como el medico, educativos y deportivos en la búsqueda de lograr contar con personas integrales tanto laboral como personalmente.	2
	9. AMBIENTE LABORAL	Es un orgullo para la empresa saber que el ambiente laboral dentro y fuera de sus instalaciones es de gran cordialidad, entusiasmo y camaradería sustentando en un gran respeto por el prójimo sea jefe o compañero de área de trabajo.	3
	10. SENTIDO DE PERTENENCIA	En el entrono donde se encuentra ubicada, tiene una positiva entre la comunidad, así como con personas del medio y aun con las autoridades municipales. Esto se debe en gran medida a la imagen que de ella dan los empleados quienes transmiten ese sentimiento de orgullo y satisfacción por pertenecer a esta empresa.	3
		TOTAL DE RASGOS	8

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.5.6.3 Caracterización

Empresa 6. Sector comercial

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	27	77.14%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	8	22.85%
TOTAL	35	

Fuente: del autor.

3.5.7 Caracterización de la Cultura Organizacional en el sector Comercial

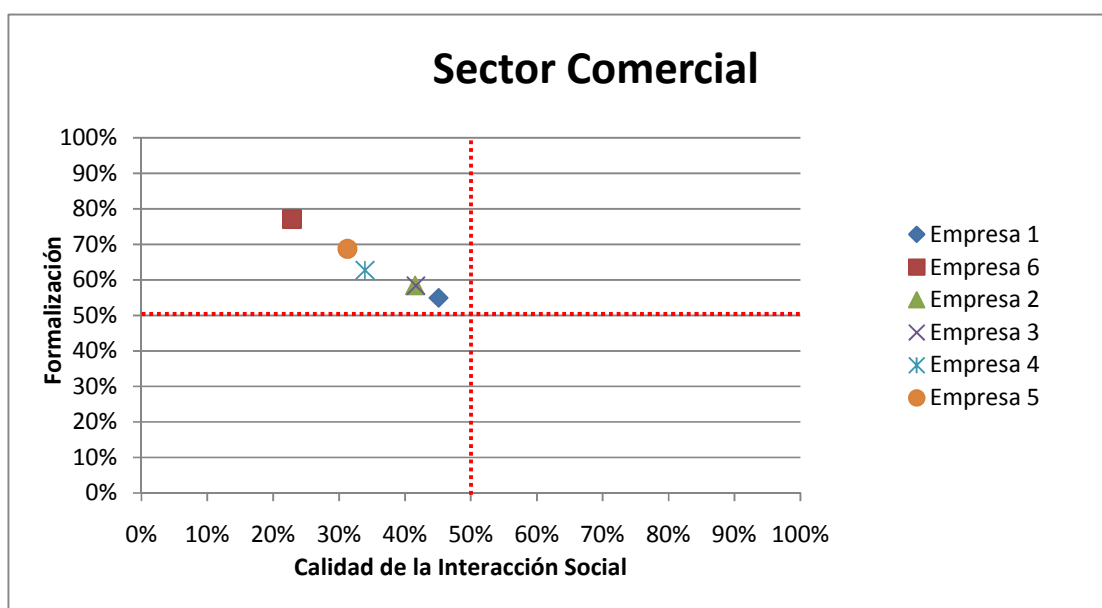


Figure 5: Caracterización sector comercial.

Fuente: del autor.

CUADRO TOTAL SECTOR

Macrotendencias	Rasgos	
Formalización	205	62.69%
Calidad de la interacción social	122	37.30%
	327	

Fuente: del autor.

3.6. Sector Financiero

Empresa 1. Sector financiero.

3.6.1.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO RASGOS
1. EJERCICIOY RECONOCIMIENTO DE AUTORIDAD FORMAL	Se evidencia una estructura piramidal, donde los jefes hacen seguimiento a las funciones asignadas, tardándose demasiado tiempo en decidir; hay acuerdo con las órdenes impartidas y la autoridades aceptada formalmente por parte de ellos. Sin embargo, la permanente dependencia de los superiores y la asignación de resultados afecta la imaginación, la autonomía y la creatividad en el trabajo.	20
2. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Existe identificación de las personas, además de existir principios claros. Se percibe que el salario que se recibe corresponde al trabajo y al esfuerzo. Los principios y valores son la calidad, trabajo en equipo, amor a la empresa, fidelidad y cumplimiento con la empresa y el cliente.	7
3. CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COOPERACIÓN	Entre empleados existe ayuda y colaboración, lo que genera una buena coordinación y comunicación entre áreas. Las relaciones de amistad facilitan la solución de problemas de trabajo, creándose un ambiente de confianza y apoyo entre compañeros.	9
4. DIVISIÓN DEL TRABAJO	La empresa se encuentra racionalizada, tiene claros y definidos sus objetivos por escrito, lo cual facilita la asignación de responsabilidades, tareas y cumplimiento de metas. Para la creación de cargos nuevos, los criterios que se siguen son la necesidad de crecimiento y búsqueda del alcance de los objetivos de las áreas.	11
5. ACCIÓN DE LIDERAZGO	Generalmente el liderazgo recae sobre los jefes, los cuales escuchan a sus colaboradores; de igual forma ellos siempre están dispuestos a plantear sus inquietudes frente a las labores como a los resultados. Los jefes realizan retroalimentación, reconocen y felicitan a las personas cuando se alcanzan logros importantes y éxito en el trabajo.	10
6. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	La información que se recibe es necesaria para el correcto desempeño de las funciones. Se cuenta con programas de desarrollo y capacitación desde el momento que ingresan las personas, esto con el ánimo de que exista una mejor ejecución del trabajo.	16
7. POLÍTICAS DE DESARROLLO HUMANO	Los empleados muestran satisfacción por el salario, por la integración y por las actividades que organiza la empresa.	13
8. ESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD	Se considera que la estrategia y el entorno son los factores que generan cambios en las funciones y responsabilidades. El apoyo logístico es el elemento más importante que contribuye a la eficiencia.	7
	TOTAL RASGOS	93

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.6.1.2 Macrotendencias

Empresa 1. Sector financiero

FORMALIZACIÓN	CATEGORIAS		Numero rasgos
	1. EJERCICIOY RECONOCIMIENTO DE AUTORIDAD FORMAL	Se evidencia una estructura piramidal, donde los jefes hacen seguimiento a las funciones asignadas, tardándose demasiado tiempo en decidir; hay acuerdo con las órdenes impartidas y la autoridades aceptada formalmente por parte de ellos. Sin embargo, la permanente dependencia de los superiores y la asignación de resultados afecta la imaginación, la autonomía y la creatividad en el trabajo.	20
	2. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Existe identificación de las personas, además de existir principios claros. Se percibe que el salario que se recibe corresponde al trabajo y al esfuerzo. Los principios y valores son la calidad, trabajo en equipo, amor a la empresa, fidelidad y cumplimiento con la empresa y el cliente.	7
	4. DIVISIÓN DEL TRABAJO	La empresa se encuentra racionalizada, tiene claros y definidos sus objetivos por escrito, lo cual facilita la asignación de responsabilidades, tareas y cumplimiento de metas. Para la creación de cargos nuevos, los criterios que se siguen son la necesidad de crecimiento y búsqueda del alcance de los objetivos de las áreas.	11
	5. ACCIÓN DE LIDERAZGO	Generalmente el liderazgo recae sobre los jefes, los cuales escuchan a sus colaboradores; de igual forma ellos siempre están dispuestos a plantear sus inquietudes frente a las labores como a los resultados. Los jefes realizan retroalimentación, reconocen y felicitan a las personas cuando se alcanzan logros importantes y éxito en el trabajo.	10
	6. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	La información que se recibe es necesaria para el correcto desempeño de las funciones. Se cuenta con programas de desarrollo y capacitación desde el momento que ingresan las personas, esto con el ánimo de que exista una mejor ejecución del trabajo.	16
	8. ESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD	Se considera que la estrategia y el entorno son los factores que generan cambios en las funciones y responsabilidades. El apoyo logístico es el elemento más importante que contribuye a la eficiencia.	7
	TOTAL DE RASGOS		71

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.6.1.2 Macrotendencias (CONTINUACION)

Empresa 1. Sector financiero

CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL	CATEGORIAS		Numero rasgos
	7. POLÍTICAS DE DESARROLLO HUMANO	Los empleados muestran satisfacción por el salario, por la integración y por las actividades que organiza la empresa.	13
	3. PROCESOS DE COOPERACIÓN	Entre empleados existe ayuda y colaboración, lo que genera una buena coordinación y comunicación entre áreas. Las relaciones de amistad facilitan la solución de problemas de trabajo, creándose un ambiente de confianza y apoyo entre compañeros.	9
		TOTAL DE RASGOS	22

Fuente: Tesis referenciada en Bibliografía.

3.6.1.3 Caracterización

Empresa 1. Sector financiero

MACROTENDENCIAS	NUMERO DE RASGOS	PORCENTAJE
FORMALIZACION	71	76.34%
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	22	23.65%
TOTAL	93	

Fuente: del autor.

Análisis de la Cultura Organizacional en Colombia

“Por medio de la presente investigación se identificaron 28 categorías de análisis dentro de las empresas Colombianas a través del análisis de categorías con mayor frecuencia según los resultados por sector que se mostraron anteriormente”

3.7 Total 31 empresas Colombianas

3.7.1. Tabla 7: Categorías de análisis e impacto con mayor frecuencia

FORMALIZACION	
22. Racionalización de la Estructura: División del trabajo	26
15. Racionalización de la Estructura: Autoridad	25
14. Conocimiento de la organización y capacitación	22
1. Racionalización de la Estructura: Centralización en decisiones	17
17. Racionalización de la Estructura: Coordinación y comunicación	15
12. Apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos	11
18. Información fundamento para el control	6
24. Seguimiento al desempeño por Directivos	6
4. Acción de Liderazgo centrado en las Tareas	4
27. Ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral	4
3. Racionalización y Condiciones de Trabajo	3
11. Insuficiente identidad con la organización	3
28. Interacción social orientada al Individualismo	2
6. Ejercicio de Liderazgo no genera confianza	1
9. Relaciones Interpersonales de carácter formal	1
13. Impacto del cambio tecnológico	1
CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL	
8. Calidad de las Relaciones Interpersonales y Cooperación	25
10. Sentido de pertenencia con la organización	23
20. Políticas de Desarrollo Humano	19
5. Acción de Liderazgo centrado en las Personas	14
7. Calidad de las Relaciones Formales	13
19. Conformación y Participación en equipos de trabajo	13
21. Desarrollo de iniciativa y creatividad	13
23. Orientación al servicio al Cliente	9
2. Participación en Toma de Decisiones	5
26. Motivación y bienestar del trabajador	4
16. Aceptación líder informal y calidad en comunicación	2
25. Seguimiento al desempeño por Autocontrol	1

3.7 Total 31 empresas Colombianas

3.7.2. Tabla 8: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados.

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCION	IDENTIFICACION RASGO
1. Racionalización de la Estructura: Centralización en decisiones	Las decisiones fundamentales y estratégicas están centradas en los directivos, la estructura es jerárquica y los empleados no participan en las decisiones que afectan directamente su trabajo. Además estas decisiones son tomadas en tiempos largos y la responsabilidad de ejecución y de resultados está a cargo de los jefes en cada área, quienes a su vez mantienen la calidad y el cumplimiento del trabajo asignado.	209-210-211-212-215-240-243-244
2. Participación en Toma de Decisiones	Los empleados participan en las decisiones de la empresa y son tenidos en cuenta por los directivos porque contribuyen al desarrollo y sostenibilidad de la organización. Sin embargo, existen compañías que las decisiones importantes y claves las toman los directivos y a su vez los jefes de cada área cuentan con un grado de autonomía y libertad ante aspectos puntuales que afectan su trabajo y resultados del mismo.	
3. Racionalización y Condiciones de Trabajo	Las condiciones del sitio de trabajo referidas a horario, iluminación, ventilación, localización y acceso, son adecuadas, permiten a los empleados desarrollar sus actividades con eficiencia y cumplir con los objetivos personales y de la organización.	320-329
4. Acción de Liderazgo centrado en las Tareas	El liderazgo que existe en algunas organizaciones está basado en una buena comunicación, equidad y delegación de las tareas donde cada uno asume sus responsabilidades y su desempeño es orientado por el líder donde el colaborador reconoce la autoridad del mismo.	424

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.2. Tabla 9: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados.

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCION	IDENTIFICACION RASGO
5. Acción de Liderazgo centrado en las Personas	El estilo de liderazgo que se percibe se encuentra centrado en las personas basándose en la confianza, calidad y autonomía que el líder reconoce en sus empleados ya que permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento por lo que los orienta y los apoya en la toma de decisiones para que así se alcancen los objetivos de la organización.	108-116-410-411
6. Ejercicio de Liderazgo no genera confianza	Existe un bajo nivel de confianza y comunicación entre líder y colaborador evitando que los empleados recurran a sus jefes para colaborar o participar en el desarrollo de objetivos por área o de la organización.	428-429-430
7. Calidad de las Relaciones Formales	Las relaciones jefe colaborador son positivas, cuentan con alto nivel de confianza, respeto, trabajo en equipo y colaboración lo que hace que los resultados de los objetivos por área sean óptimos y contribuyan al progreso de la organización. Se ejerce autoridad por parte de los jefes pero es aceptada ya que existe flexibilidad en el tiempo y en la forma de realizar las tareas.	322-408-409-419-420
8. Calidad de las Relaciones Interpersonales y Cooperación	El empleado participa en solución de problemas con compañeros y da apoyo al área a que pertenece. Da importancia a las relaciones interpersonales, participa en reuniones y en eventos sociales, deportivos, culturales. Mantiene comunicación genera confianza con compañeros. Contribuye al clima organizacional y tiene un buen rendimiento en su desempeño laboral.	113-114-308-412-416-421-425

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.2. Tabla 10: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados.

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCION	IDENTIFICACION RASGO
9.Relaciones Interpersonales de carácter formal	Los empleados establecen relaciones en el marco de las funciones y responsabilidades del cargo, limitándolas en los procesos de comunicación y confianza que establecen entre sí. Son apáticos a establecer relaciones de carácter informal que propician actividades deportivas, sociales y culturales	407-417
10. Sentido de pertenencia con la organización	Las personas conocen la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa, además reconocen los símbolos y slogans que la identifican. Muestran entusiasmo por la empresa y trabajo, reciben retroalimentación de su desempeño, satisfacen sus necesidades al contribuir en el cumplimiento de los objetivos.	107-305-312-317-318-319-321-323-413-422
11. Insuficiente identidad con la organización	Las personas no están satisfechas con el horario, las condiciones de trabajo y la poca estabilidad laboral, afectando el rendimiento y cumplimiento de los objetivos. Los programas de capacitación no satisfacen sus necesidades personales, ni laborales, produciendo baja motivación e insuficiente identidad con la organización.	326-327-328-434-435
12. Apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos	La organización está abierta al cambio y consciente de la importancia ante la innovación para mejorar los procesos y alcanzar los estándares de calidad que exige la competencia y la globalización hoy en día. Se tiene en cuenta al personal para tecnificar los procesos, ya que se capacitan formando personal calificado para cumplir tanto los objetivos y estrategias organizacionales como las personales. Todo lo anterior hace que la estructura, la tecnología y la productividad sean más eficientes.	231-232-234-235

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.2. Tabla 11: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados.

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCION	IDENTIFICACION RASGO
13. Impact del cambio tecnológico	Los cambios tecnológicos tienen impacto en las condiciones de la planta física, la planta de personal por la creación de cargos, el uso de los recursos materiales y las responsabilidades del cargo, afecta los niveles de confianza y motivación de las personas. Así como la autoridad del jefe.	233
14. Conocimiento de la organización y capacitación	La organización tiene claramente establecidos sus objetivos estratégicos, al momento de vincular y realizar la inducción a los empleados reciben la información necesaria en relación con sus funciones, responsabilidades, políticas, objetivos y estrategias para que puedan desarrollar y cumplir con sus objetivos personales, de área y a su vez con los objetivos de la organización. Los directivos son consientes de la calidad en la capacitación a sus empleados porque permite que se preste un mejor servicio y los clientes reconozcan la organización.	314-324-325-401-402-403-418
15. Racionalización de la Estructura: Autoridad	El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la estructura jerárquica de los jefes, tienen la autonomía para delegar tareas y así mismo de controlar la gestión de su equipo de trabajo. Esta autoridad se fundamenta en el nivel de conocimiento y especialización que tienen los jefes en el momento de representar sus funciones en el cargo y en el diseño de la estructura lo que genera unidad de mando.	406-219-221-222-224-225
16. Aceptación líder informal y calidad en comunicación	En la organización hay personas que sin tener autoridad formal por el cargo que desempeñan influyen en las decisiones, funciones o tareas de los compañeros. Se percibe buena comunicación entre los empleados lo que fomenta el trabajo en equipo, así como el cumplimiento de los objetivos de área y de la organización.	226-227

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.2. Tabla 12: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados.

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCION	IDENTIFICACION RASGO
17. Racionalización de la Estructura: Coordinación y comunicación	La estructura está organizada de forma racional y lógica para cumplir los objetivos estratégicos. Al ingresar los empleados, tienen identificados los objetivos y los indicadores de productividad establecidos para la operación, igual que las responsabilidades y funciones de esta manera se genera un buen funcionamiento y control de la organización.	405-205-206-228-230
18. Información fundamento para el control	Los líderes controlan y evalúan la información que recibe el trabajador, sus funciones y sus responsabilidades van de acuerdo al cargo, para quien ser catalogado como eficiente y productivo es importante. Partiendo que la información fue suministrada, los resultados buenos o malos serán, responsabilidad de los directivos	115
19. Conformación y Participación en equipos de trabajo	Las directivas fomentan el trabajo en equipo para lograr resultados, mayor rendimiento y cumplir las metas y objetivos trazados. Existe participación, apoyo, en la solución de los problemas, el trabajo es coordinado y organizado por los jefes entre personas y departamentos. La empresa da importancia a los eventos de integración y participación de los trabajadores.	110-112-223
20. Políticas de Desarrollo Humano	Las políticas de desarrollo humano y de bienestar hacia el empleado se manifiestan en planes y programas de capacitación en aspectos de carácter personal y profesional. La calidad en el trabajo, la iniciativa, la responsabilidad y la capacidad intelectual son aspectos que se evalúan en el desempeño para ascensos, reconocimientos, y bonificaciones.	119-120-203-102-103-104-105-106

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.2. Tabla 13: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados.

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCION	IDENTIFICACION RASGO
21. Desarrollo de iniciativa y creatividad	Los empleados trabajan en adecuadas condiciones, tienen autonomía y libertad para tomar decisiones. Pueden sugerir cambios, ser creativos, tener iniciativa y manifestar inquietudes a su jefe en las actividades que desempeñan	109-303-202-101
22. Racionalización de la Estructura: División del trabajo	La estructura y especialización a nivel de áreas y personas permite a estas, conocer sus funciones, responsabilidades y objetivos de trabajo para cumplir con las metas y objetivos de la organización.	201-204-207-208-216-217-229-236-237-245-238
23. Orientación al servicio al Cliente	La organización construye una cultura de servicio al cliente. Los empleados establecen relaciones de cooperación, apoyo y comunicación entre clientes internos, quienes buscan la satisfacción de los clientes compradores y el cumplimiento de los objetivos.	302-315-316
24. Seguimiento al desempeño por Directivos	La organización define estándares de evaluación y desempeño a los resultados de los empleados, hace seguimiento continuo al cumplimiento de los resultados esperados y proporciona retroalimentación para corregir las fallas que se presentan en los procesos.	218-220-239-241-246-427-404-423-427
25. Seguimiento al desempeño por Autocontrol	La organización da a los empleados autonomía para controlar y realizar seguimiento a sus labores realizadas, sin embargo, los jefes dan orientación y retroalimentación a su desempeño.	431

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.2. Tabla 14: Categorías de análisis. Su descripción y rasgos altamente arraigados.

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCION	IDENTIFICACION RASGO
26. Motivación y bienestar del trabajador	Los empleados están satisfechos con el salario que reciben, así como por las bonificaciones a su desempeño y calidad en su trabajo. La organización propicia el bienestar de los empleados por servicios médicos, actividades de carácter educativo y deportivo que contribuyen al desarrollo integral de las personas y la satisfacción de necesidades personales y laborales.	111-301-311
27. Ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral	El salario es el único motivador. No hay políticas para el reconocimiento por el desempeño y esfuerzo. Es baja la participación de los empleados en actividades y programas que impactan el ambiente laboral.	117-121-307-414
28. Interacción social orientada al Individualismo	Existe poca comunicación entre jefes y empleados o entre empleados, situación que propicia el individualismo, poca colaboración entre áreas y baja participación en la solución de problemas. Los empleados muestran apatía frente actividades extralaborales.	122-123-432-433

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas

3.7.3. Tabla 15: Macrotendencias

FORMALIZACION	
CATEGORIAS	
1. Racionalización de la Estructura: Centralización en decisiones	Las decisiones fundamentales y estratégicas están centradas en los directivos, la estructura es jerárquica y los empleados no participan en las decisiones que afectan directamente su trabajo. Además estas decisiones son tomadas en tiempos largos y la responsabilidad de ejecución y de resultados está a cargo de los jefes en cada área, quienes a su vez mantienen la calidad y el cumplimiento del trabajo asignado.
3. Racionalización y Condiciones de Trabajo	Las condiciones del sitio de trabajo referidas a horario, iluminación, ventilación, localización y acceso, son adecuadas, permiten a los empleados desarrollar sus actividades con eficiencia y cumplir con los objetivos personales y de la organización.
4. Acción de Liderazgo centrado en las Tareas	El liderazgo que existe en algunas organizaciones está basado en una buena comunicación, equidad y delegación de las tareas donde cada uno asume sus responsabilidades y su desempeño es orientado por el líder donde el colaborador reconoce la autoridad del mismo.
6. Ejercicio de Liderazgo no genera confianza	Existe un bajo nivel de confianza y comunicación entre líder y colaborador evitando que los empleados recurran a sus jefes para colaborar o participar en el desarrollo de objetivos por área o de la organización.
9. Relaciones Interpersonales de carácter formal	Los empleados establecen relaciones en el marco de las funciones y responsabilidades del cargo, limitándolas en los procesos de comunicación y confianza que establecen entre sí. Son apáticos a establecer relaciones de carácter informal que propician actividades deportivas, sociales y culturales
11. Insuficiente identidad con la organización	Las personas no están satisfechas con el horario, las condiciones de trabajo y la poca estabilidad laboral, afectando el rendimiento y cumplimiento de los objetivos. Los programas de capacitación no satisfacen sus necesidades personales, ni laborales, produciendo baja motivación e insuficiente identidad con la organización.

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.3. Tabla 16: Macrotendencias

FORMALIZACION	
CATEGORIAS	
12. Apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos	La organización está abierta al cambio y consciente de la importancia ante la innovación para mejorar los procesos y alcanzar los estándares de calidad que exige la competencia y la globalización hoy en día. Se tiene en cuenta al personal para tecnificar los procesos, ya que se capacitan formando personal calificado para cumplir tanto los objetivos y estrategias organizacionales como las personales. Todo lo anterior hace que la estructura, la tecnología y la productividad sean más eficientes.
13. Impact del cambio tecnológico	Los cambios tecnológicos tienen impacto en las condiciones de la planta física, la planta de personal por la creación de cargos, el uso de los recursos materiales y las responsabilidades del cargo, afecta los niveles de confianza y motivación de las personas. A sí como la autoridad del jefe.
14. Conocimiento de la organización y capacitación	La organización tiene claramente establecidos sus objetivos estratégicos, al momento de vincular y realizar la inducción a los empleados reciben la información necesaria en relación con sus funciones, responsabilidades, políticas, objetivos y estrategias para que puedan desarrollar y cumplir con sus objetivos personales, de área y a su vez con los objetivos de la organización. Los directivos son conscientes de la calidad en la capacitación a sus empleados porque permite que se preste un mejor servicio y los clientes reconozcan la organización.
15. Racionalización de la Estructura: Autoridad	El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la estructura jerárquica de los jefes, tienen la autonomía para delegar tareas y así mismo de controlar la gestión de su equipo de trabajo. Esta autoridad se fundamenta en el nivel de conocimiento y especialización que tienen los jefes en el momento de representar sus funciones en el cargo y en el diseño de la estructura lo que genera unidad de mando.
17. Racionalización de la Estructura: Coordinación y comunicación	La estructura está organizada de forma racional y lógica para cumplir los objetivos estratégicos. Al ingresar los empleados, tienen identificados los objetivos y los indicadores de productividad establecidos para la operación, igual que las responsabilidades y funciones de esta manera se genera un buen funcionamiento y control de la organización.
18. Información fundamento para el control	Los líderes controlan y evalúan la información que recibe el trabajador, sus funciones y sus responsabilidades van de acuerdo al cargo, para quien ser catalogado como eficiente y productivo es importante. Partiendo que la información fue suministrada, los resultados buenos o malos serán, responsabilidad de los directivos.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.3. Tabla 17: Macrotendencias

FORMALIZACION	
CATEGORIAS	
22. Racionalización de la Estructura: División del trabajo	La estructura y especialización a nivel de áreas y personas permite a estas, conocer sus funciones, responsabilidades y objetivos de trabajo para cumplir con las metas y objetivos de la organización.
24. Seguimiento al desempeño por Directivos	La organización define estándares de evaluación y desempeño a los resultados de los empleados, hace seguimiento continuo al cumplimiento de los resultados esperados y proporciona retroalimentación para corregir las fallas que se presentan en los procesos.
27. Ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral	El salario es el único motivador. No hay políticas para el reconocimiento por el desempeño y esfuerzo. Es baja la participación de los empleados en actividades y programas que impactan el ambiente laboral.
28. Interacción social orientada al Individualismo	Existe poca comunicación entre jefes y empleados o entre empleados, situación que propicia el individualismo, poca colaboración entre áreas y baja participación en la solución de problemas. Los empleados muestran apatía frente actividades extralaborales.

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.3. Tabla 18: Macrotendencias

CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL	
CATEGORIAS	
2. Participación en Toma de Decisiones	Los empleados participan en las decisiones de la empresa y son tenidos en cuenta por los directivos porque contribuyen al desarrollo y sostenibilidad de la organización. Sin embargo, existen compañías que las decisiones importantes y claves las toman los directivos y a su vez los jefes de cada área cuentan con un grado de autonomía y libertad ante aspectos puntuales que afectan su trabajo y resultados del mismo.
5. Acción de Liderazgo centrado en las Personas	El estilo de liderazgo que se percibe se encuentra centrado en las personas basándose en la confianza, calidad y autonomía que el líder reconoce en sus empleados ya que permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento por lo que los orienta y los apoya en la toma de decisiones para que así se alcancen los objetivos de la organización.
7. Calidad de las Relaciones Formales	Las relaciones jefe colaborador son positivas, cuentan con alto nivel de confianza, respeto, trabajo en equipo y colaboración lo que hace que los resultados de los objetivos por área sean óptimos y contribuyan al progreso de la organización. Se ejerce autoridad por parte de los jefes pero es aceptada ya que existe flexibilidad en el tiempo y en la forma de realizar las tareas.
8. Calidad de las Relaciones Interpersonales y Cooperación	El empleado participa en solución de problemas con compañeros y da apoyo al área a que pertenece. Da importancia a las relaciones interpersonales, participa en reuniones y en eventos sociales, deportivos, culturales. Mantiene comunicación genera confianza con compañeros. Contribuye al clima organizacional y tiene un buen rendimiento en su desempeño laboral.
10. Sentido de pertenencia con la organización	Las personas conocen la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa, además reconocen los símbolos y slogans que la identifican. Muestran entusiasmo por la empresa y trabajo, reciben retroalimentación de su desempeño, satisfacen sus necesidades al contribuir en el cumplimiento de los objetivos.

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.3. Tabla 19: Macrotendencias

CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL	
CATEGORIAS	
16. Aceptación líder informal y calidad en comunicación	En la organización hay personas que sin tener autoridad formal por el cargo que desempeñan influyen en las decisiones, funciones o tareas de los compañeros. Se percibe buena comunicación entre los empleados lo que fomenta el trabajo en equipo, así como el cumplimiento de los objetivos de área y de la organización.
19. Conformación y Participación en equipos de trabajo	Las directivas fomentan el trabajo en equipo para lograr resultados, mayor rendimiento y cumplir las metas y objetivos trazados. Existe participación, apoyo, en la solución de los problemas, el trabajo es coordinado y organizado por los jefes entre personas y departamentos. La empresa da importancia a los eventos de integración y participación de los trabajadores.
20. Políticas de Desarrollo Humana	Las políticas de desarrollo humano y de bienestar hacia el empleado se manifiestan en planes y programas de capacitación en aspectos de carácter personal y profesional. La calidad en el trabajo, la iniciativa, la responsabilidad y la capacidad intelectual son aspectos que se evalúan en el desempeño para ascensos, reconocimientos, y bonificaciones.
21. Desarrollo de iniciativa y creatividad	Los empleados trabajan en adecuadas condiciones, tienen autonomía y libertad para tomar decisiones. Pueden sugerir cambios, ser creativos, tener iniciativa y manifestar inquietudes a su jefe en las actividades que desempeñan
23. Orientación al servicio al Cliente	La organización construye una cultura de servicio al cliente. Los empleados establecen relaciones de cooperación, apoyo y comunicación entre clientes internos, quienes buscan la satisfacción de los clientes compradores y el cumplimiento de los objetivos.
25. Seguimiento al desempeño por Autocontrol	La organización da a los empleados autonomía para controlar y realizar seguimiento a sus labores realizadas, sin embargo, los jefes dan orientación y retroalimentación a su desempeño.
26. Motivación y bienestar del trabajador	Los empleados están satisfechos con el salario que reciben, así como por las bonificaciones a su desempeño y calidad en su trabajo. La organización propicia el bienestar de los empleados por servicios médicos, actividades de carácter educativo y deportivo que contribuyen al desarrollo integral de las personas y la satisfacción de necesidades personales y laborales.

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas

3.7.4. Tabla 20: Análisis tendencias, Macrotendencias, Categorías y Rasgos altamente arraigados.

FORMALIZACIÓN			
TENDENCIA	DESCRIPCION	CATEGORIAS	NUMERO DE RASGOS
1.RACIONALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y SU DINÁMICA	La ejecución y los resultados en la toma de decisiones se hacen por parte de los directivos, el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la estructura jerárquica de los jefes. La organización tiene claramente establecidos sus objetivos estratégicos, al momento de vincular y realizar la inducción a los colaboradores y la estructura se encuentra organizada de forma racional y lógica para cumplir los objetivos estratégicos. Los jefes son quienes controlan y evalúan la información que recibe el trabajador, sus funciones y sus responsabilidades van de acuerdo al cargo.	1, 3, 14, 15, 17, 18, 22	40
2. LIDERAZGO ORIENTADO A RESULTADOS	El liderazgo que existe está basado en una buena comunicación, equidad y delegación de las tareas donde cada uno asume sus responsabilidades y su desempeño es orientado por el líder, manteniendo estándares de evaluación y desempeño para cumplir con los resultados esperados.	4, 6, 24	13
3.INSUFICIENTE IDENTIDAD CON LA ORGANIZACIÓN	Las personas no están satisfechas con el horario, las condiciones de trabajo y la poca estabilidad laboral, afectando el rendimiento y cumplimiento de los objetivos. Los programas de capacitación no satisfacen sus necesidades personales, ni laborales, produciendo baja motivación e insuficiente identidad con la organización.	11	5
4. ORIENTACIÓN AL CAMBIO PARA LA EFICIENCIA	La organización esta consiente de la importancia de la tecnología e innovación en los procesos para que estos sean más eficientes y se pueda alcanzar los objetivos estratégicos.	12, 13	5
5. LIMITACIÓN DE POLITICAS DE DESARROLLO HUMANO	Existe poca comunicación entre jefe y empleados, no se refleja el trabajo en equipo lo que hace que los empleados tengan poca participación en actividades sociales y culturales. El salario es el factor motivador, no existe reconocimiento por su trabajo. Lo que hace que las personas muestren apatía frente a las actividades culturales y sociales.	9, 27, 28	10
TOTAL		16	73

3.7 Total 31 empresas Colombianas (CONTINUACION)

3.7.4. Tabla 21: Análisis tendencias, Macrotendencias, Categorías y Rasgos altamente arraigados.

CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL			
TENDENCIA	DESCRIPCION	CATEGORIAS	NUMERO DE RASGOS
1. LIDER ORIENTADO AL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LA COOPERACIÓN	El estilo de liderazgo que se percibe se encuentra centrado en las personas basándose en la confianza, calidad y autonomía que el líder reconoce en sus colaboradores. El trabajo en equipo es importante en cada área y existe un apoyo mutuo para solucionar problemas y el trabajo es coordinado, por jefe, colaborador y departamentos.	5, 7, 19	12
2. EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL	Los colaboradores gozan de autonomía y libertad en la toma de decisiones también pueden sugerir cambios, ser creativos, manifestar iniciativas e inquietudes a su jefe en el desarrollo y en el cumplimiento de sus funciones.	2, 21, 25	10
3. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE RELACIONES	Las personas conocen la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa, además reconocen los símbolos y slogans que la identifican. Muestran entusiasmo por la empresa y trabajo. Existe comunicación y confianza entre jefe-colaborador y entre colaboradores manteniendo buenas relaciones interpersonales, participación en actividades sociales y culturales.	8, 10, 16	19
4. POLITICAS PARA EL DESARROLLO HUMANO	La organización desarrolla planes y programas de capacitación para el desarrollo personal y profesional. Los empleados establecen relaciones de cooperación, apoyo y comunicación entre ellos, quienes buscan la satisfacción de los clientes compradores y el cumplimiento de los objetivos.	20, 23, 26	14
TOTAL		12	55

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas

3.7.5. Tabla 22: Cuadro total de rasgos por Sector

<u>CUADRO TOTAL DE RASGOS POR SECTOR</u>	Sector servicios		Sector industrial		Sector construcción	
	Número de rasgos	Porcentaje	Número de rasgos	Porcentaje	Número de rasgos	Porcentaje
FORMALIZACION	386	58,04%	174	59,18%	56	59,57%
CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	279	41,96%	120	40,81%	38	40,42%

<u>CUADRO TOTAL DE RASGOS POR SECTOR</u>	Sector salud		Sector comercial		Sector financiero	
	Número de rasgos	Porcentaje	Número de rasgos	Porcentaje	Número de rasgos	Porcentaje
FORMALIZACION	137	46,75%	205	62,69%	71	76,34%
CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	156	53,24%	122	37,30%	22	23,65%

Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas

3.7.6. Grafico 31 empresas Colombianas

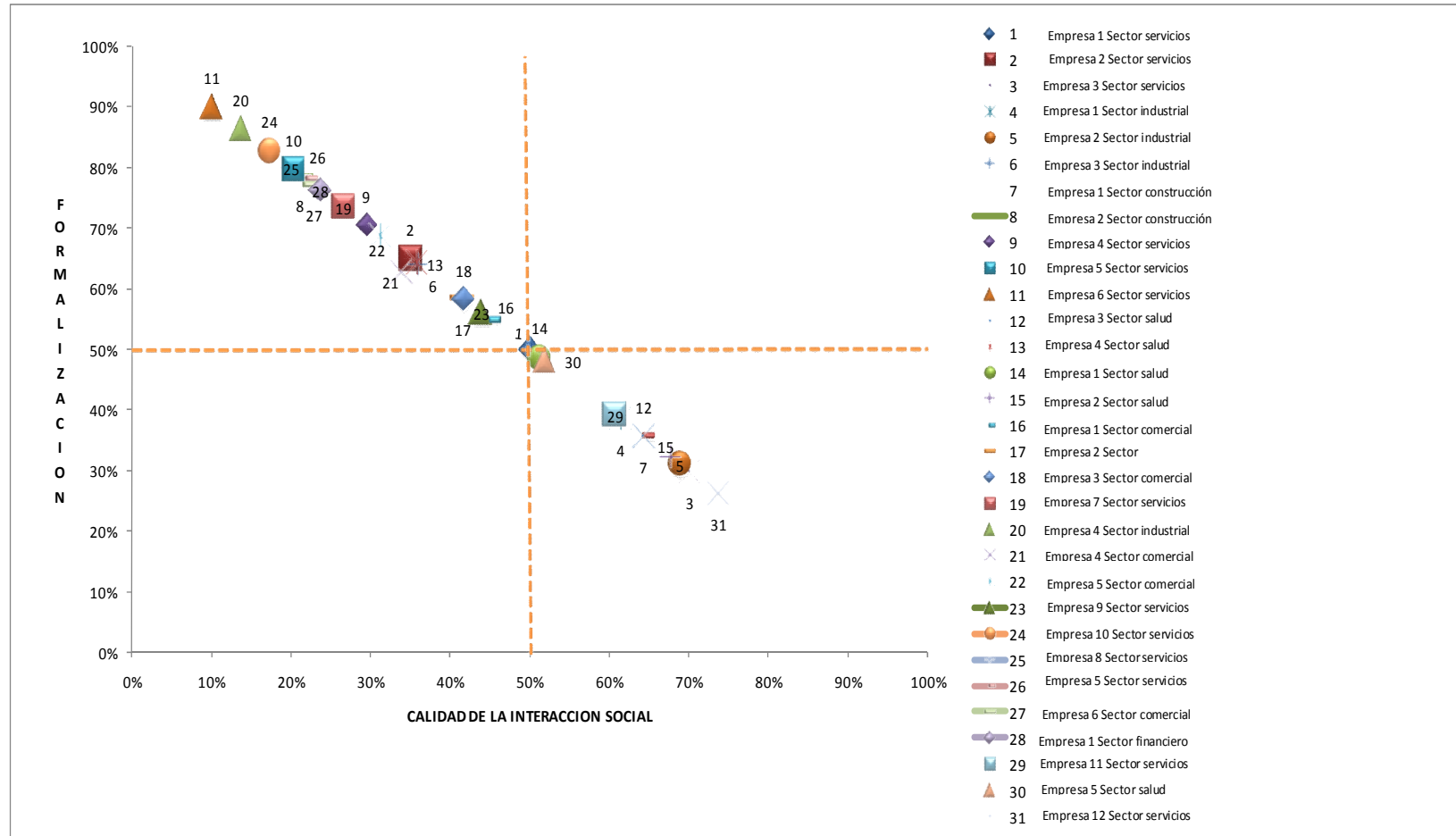


Figure 6: Grafico 31 empresas Colombianas. Fuente: del autor.

3.7 Total 31 empresas Colombianas

3.7.7. Conclusión por aplicación de la Metodología (MEDECO), Caracterización de la cultura 31 empresas.

MACROTENDENCIAS	RASGOS	
Formalization	73	57.01%
Calidad de la Interacción Social	55	42.96%
	128	

CULTURA ALTERNATIVA-EXPLICITA

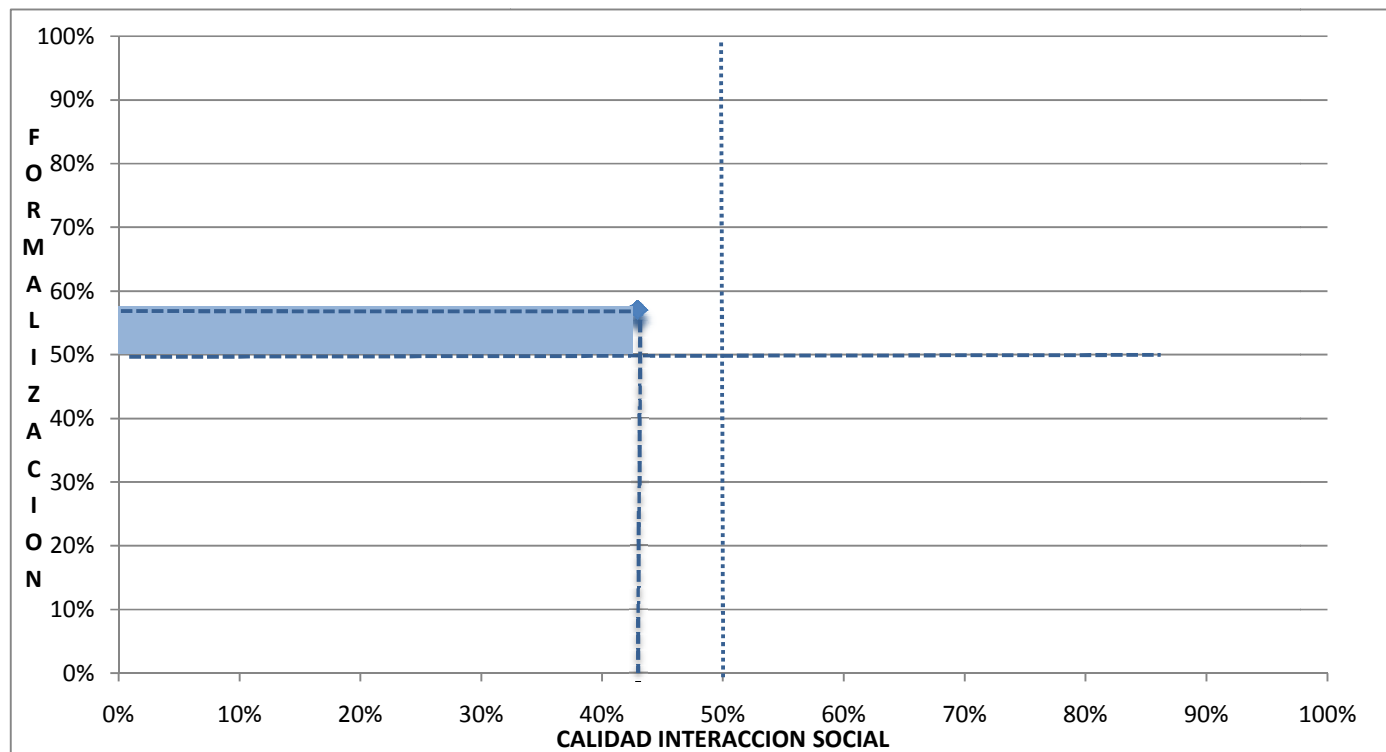


Figure 7: MEDECO, cultura en Colombia. Fuente: del autor.

4. BIBLIOGRAFIA

- ❖ Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, Mc GrawHill Interamericana editores S.A, 1999, México D.F.
- ❖ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, Presentación antecedentes, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, 2007, Bogotá.
- ❖ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, Transformación cultural en las Organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio, Editorial Limusa S.A. 2006, Bogotá.
- ❖ Schein, Edgar H, El liderazgo y la cultura empresarial, Editorial Plaza y Janes Editores S.A.
- ❖ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario, 2005.

Trabajos de grado como referencia:

- ❖ Alfonso Ruiz, María Fernanda. Calderón García, Andrea del Pilar. Descripción cultura y medición del clima organizacional de Agroindustrias UVE, una empresa presente en el futuro de Colombia. Bogotá: Trabajo de grado, Especialización Gestión Humana, 2002.
- ❖ Amaya Oliveros, Claudia. Mejía Machado, Hainer. Cultura organizacional en Sipetrol S.A. Sucursal Colombia. Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ Avellaneda, Iván. Caldas, Carolina. Galvis, Juan Francisco. Estudio comparativo de la cultura organizacional de dos empresas de vigilancia en Bogotá. Bogotá: Trabajo de grado, 2007.
- ❖ Cristancho Cortes, Diana. Mayorga Rojas, Eduardo. Torres Romano, Yulema. Descripción de la cultura organizacional en la empresa Zona Franca de Bogotá D.C. Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ Cano Jiménez, Andrea. Hernández Aguirre, German Alfonso. "Descripción y análisis de la cultura corporativa de Cano Jiménez". Bogotá: trabajo de grado, 2004.
- ❖ Camacho Lindo, Ángela María. Cultura corporativa de General Motors, Colmotores en el marco de los equipos de trabajo. Bogotá: Trabajo de grado, 2001.

- ❖ Charria, Edwin Vladimir. Martínez, Nelson David. Rodríguez, Claudia Marcela. Descripción y análisis de la cultura corporativa de City Tv empresa de comunicaciones. Bogotá: Trabajo de grado, Especialización en Gestión Humana, 2002.
- ❖ Díaz Avendaño, Paola. Pineda Casas, Flor Marina. Descripción de cultura organizacional fondo de inversión para la paz. Bogotá: Trabajo de grado, 2006.
- ❖ Díaz Pérez, Maritza Eneida. Luque Ruiz, Tatiana María. Estudio descriptivo de la cultura corporativa del comando aéreo de mantenimiento – Fuerza Aérea Colombiana. Bogotá: Trabajo de grado, 2002.
- ❖ Díaz, Lucila del Socorro. Silva, Oscar Hernández. Gamboa Bolívar, Darío. Cuáles son las características de la cultura organizacional en el servicio de urgencias en la clínica San Pedro Claver. Bogotá: Trabajo de grado, especialización auditoria en salud, 2002.
- ❖ Estrada Álvarez, Viviana. Peña Garzón, Elizabeth. Fajardo, Jaime Alberto. Estudio cultura organizacional GC2. Carvajal S.A. Bogotá: Trabajo de grado, Especialización Gestión Humana, 2003.
- ❖ Figueroa Cañón, Héctor Julio. Descripción de la cultura corporativa estrategia y cambio organizacional planeado: tres aspectos básicos empresariales. Bogotá: Trabajo de grado.
- ❖ Geneco Zuleta, María Cristina. González Chaos, Verónica A. Nancy Esther. Estudio descriptivo sobre cultura organizacional en el Hospital San Antonio de Guatavita primer nivel de complejidad adscrito a la secretaria de salud de Cundinamarca. Bogotá: Trabajo de grado, Especialización Gestión Humana, 2005.
- ❖ Godoy S., Andrés Felipe. Leguizamón López, María Juliana. Descripción organizacional caso: empresa administradora de edificios. Bogotá: Trabajo de grado, 2009.
- ❖ Guerra Rodríguez, Constanza. Rodríguez Riveros, Adriana. Cultura corporativa empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá – ESP. Bogotá: Trabajo de grado, 2002.
- ❖ Kook Medina, Mónica. Descripción de la cultura corporativa de una empresa del sector productor de alimentos: empresa COMAPAN S.A. Bogotá: Trabajo de grado, 2002.

- ❖ López Puerto, Fabio Antonio. López Pardo, Emilce. Descripción de cultura organizacional en Porvenir S.A. Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ López Dávila, Ángela María. Proyecto de investigación sobre la cultura corporativa en Balcones de San Marcos y políticas a implementar para la excelencia en el servicio al cliente. Bogotá: Trabajo de grado, 2001.
- ❖ Maya Cardona, Haida Milena. Ramírez, Yohanna Carolina. Luna Díaz, Mónica Milena. Cultura corporativa en Multicomunications. Bogotá: Trabajo de grado, Especialización Administración, 2005.
- ❖ Méndez Cubides, Idangela. Riaño Acosta, Martha Consuelo. Estudio de cultura organizacional para línea de Comcel en el outsourcing de multienlace S.A. Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ Mesa Carriño, Diana Patricia. Pardo Rodríguez, Natalia. Descripción de la cultura corporativa y clima organizacional en una empresa importadora y comercializadora Colombiana. Bogotá: Trabajo de grado, 2003.
- ❖ Montoya Arce, Luis Alberto. Moreno Hernández, María Fernanda. Aproximación a la cultura organizacional de una institución del sector educativo de carácter público. Bogotá: Trabajo de grado, Especialización Gestión Humana, 2005.
- ❖ Monterrosa, Katty Angélica. Moreno García, Paula Andrea. Lievano Gómez, Rocío del Pilar. Descripción de cultura organizacional en Cotecmar (Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria Naval, Marítima y Fluvial). Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ Olivares Palomares, Juan Antonio. Cultura corporativa en una compañía del sector editorial caso Legis. Bogotá: Trabajo de grado.
- ❖ Ortiz Rodríguez, Diana Carolina. Estudios de Caso sobre cultura organizacional en dos empresas del sector comercial en Colombia. Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ Ordóñez Díaz, Diana Carolina. Estudio comparativo de cultura corporativa en dos organizaciones del sector de la construcción. Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ Posada Gaitán, Pilar. Cultura del servicio en Lo Jack. Bogotá: Trabajo de grado, 2001.

- ❖ Romo, Carolina. Grosso, Diana Carolina. Ávila, Aura María. Descripción de la cultura organizacional caso: Universidad del Rosario, facultad de Administración – Economía. Bogotá: Trabajo de grado, 2006.
- ❖ Rubio Jiménez, Catalina. Estudios de caso sobre cultura organizacional en tres instituciones del sector salud en Colombia. Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ Romero Moreno, Gustavo. Descripción de la cultura corporativa de una empresa floricultora, como base para la implementación de estrategias para el desarrollo humano. Bogotá: Trabajo de grado.
- ❖ Ruiz Sáenz, Melissa Susana. Análisis de la cultura organizacional en una empresa del sector servicios. Bogotá: trabajo de grado, 2008.
- ❖ Rozo Ballen, Alix Marcela. Sanabria Ramos, Claudia Yamile. López García, Janeth. Gómez Pascuali, Jaime Ramón. Estudio descriptivo sobre cultura organizacional en la registraduría Nacional del Estado Civil (sede central y delegación de Cundinamarca). Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ Salazar Hernández, Gustavo. Peñate González, Catherine. Estudio comparativo en dos empresas del sector editorial. Bogotá: Trabajo de grado, 2005.
- ❖ Tulande Camero, Ligia Esperanza. Cultura organizacional Hospital Occidente de Kennedy III Nivel. Bogotá: Trabajo de grado, 2004.

Vínculos Web consultados:

- ❖ www.wikipedia.com.co, Definiciones en Sociología e importancia.
- ❖ Smith, Adam, <http://books.google.com.co>, Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, Primera Edición Edwin Cannan, 1937.

